

TESIS

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja
Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel
Mediasi Di RSUD Dr Saiful Anwar**



Oleh :

Nama: Heru Cahyono

NIM : 2016202802211059

**MAGISTER MANAJEMEN
DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

2019

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja
Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Di RSUD Dr Saiful Anwar

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Memperoleh derajat gelar S-2

Program studi magister manajemen



Disusun oleh :

HERU CAHYONO

NIM : 2016202802211059

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

Juli 2019

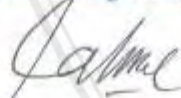
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
DI RSUD DR SAIFUL ANWAR**

Diajukan oleh:

HERU CAHYONO
2016202802211059

Telah disetujui
Pada hari/tanggal, Selasa / 16 Juli 2019

Pembimbing Utama



Dr. H. Jatmiko

Achsanul Hamid, PhD

Pembimbing Pendamping



Dr. Ahmad Juanda

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Eko Handayanto

TESIS

HERU CAHYONO

NIM : 2016202802211059

Dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada hari/tanggal, Selasa 16 Juli 2019

Dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan

Memperoleh gelar Magister di Program Pascasarjana

Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Dewan Penguji

Tanda Tangan

- | | | |
|-------------------------|----------------------|--------|
| 1. Ketua /Penguji | : Dr. RD. Jatmiko | 1. () |
| 2. Sekretaris / Penguji | : Dr. Ahmad Juanda | 2. () |
| 3. Pnguji: | : Dr. Aniek Rumijati | 3. () |
| 4. Penguji: | : Dr. Mursidi | 4. () |

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam atas segala karunia-Nya yang telah memberikan rahmat, nikmat Iman dan Islam serta hidayahnya dan inayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir Tesis dengan baik. Pada proses penyusunan Tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang pertama kalinya kepada kedua pembimbing Dr. RD. Jatmiko selaku dosen pembimbing I dan Dr. Ahmad Juanda selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam menyelesaikan Tesis ini. Semoga Allah senantiasa memberi balasan kebaikan kepada beliau. Amin.

Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada beberapa pihak yang bersangkutan dalam kehidupan penulis diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Kedua orang tua yang telah membesarkan saya dengan penuh kasih sayang serta memberikan dukungan baik secara langsung maupun dengan doa.
2. Istri tercinta yang juga selalu memotivasi dan memberikan dukungan sehingga tugas akhir yang telah dibuat dapat diselesaikan dengan tepat waktu.
3. Bapak Dr. Fauzan M.Pd selaku rektor Universitas Muhammadiyah Malang
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen UMM Dr. Eko Handayanto,MM yang selalu memberikan semangat kepada seluruh mahasiswanya.
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen UMM yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah ikhlas dan sabar dalam mengajar dan membimbing selama proses perkuliahan.
6. Bapak Dr.dr. Kohar Santoso, SpAn,KIC,KAP selaku direktur RSUD dr. Saiful Anwar Malang yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian di instansi yang beliau pimpin.
7. Seluruh teman sejawat kamar operasi instalasi bedah sentral yang telah membantu penulis selama proses penelitian terutama dalam pemberian informasi.
8. Teman-teman magister manajemen tahun 2016 yang telah berjuang bersama di bangku perkuliahan untuk menuntun ilmu selama 2 tahun lamanya. Semoga ilmu yang kita dapatkan senantiasa mendapatkan barokah dari Allah SWT.

9. Semua pihak yang telah membantu proses penyusunan tesis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terimakasih atas doa dan dukungannya.

Penulis menyadari dalam tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan baik dalam segi penulisan maupun yang lainnya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca maupun penulis sendiri. Aamiin ya Rabbal Alamin

Malang

Penulis

Heru Cahyono



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
DAFTAR PENGUJI	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
SURAT PERNYATAAN	xi
ABSTRAK	xii
ABSTRACT	xiii
PENDAHULUAN	
Latar Belakang	1
Rumusan Masalah	3
Tinjauan Pustaka	4
Hipotesis Penelitian	7
METODE PENELITIAN	
Pendekatan, Jenis, Dan Format Penelitian	7
Definisi operasional	9
Populasi Dan Sampel	10
Teknik Pengumpulan Data	10
Teknik Analisis Data	10
HASIL PENELITIAN	
Karakteristik responden	12
Rentang skala	13
Hasil uji instrumen	19
Pembahasan	28
PENUTUP	
Kesimpulan	33
Saran	34
DAFTAR PUSTAKA	37
LAMPIRAN	43

Daftar Tabel

Tabel 1 rentang skala variabel	11
Tabel 2 Karakteristik responden berdasarkan usia	12
Tabel 3 2Karakteristik responden berdaarkan jenis kelamin.....	12
Tabel 4 Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan	13
Tabel 5 Rentang skala gaya kepemimpinan transformasional	13
Tabel 6 Rentang skala motivasi kerja	15
Tabel 7 Rentang skala kepuasan kerja	17
Tabel 8 Rentang skala kinerja karyawan	18
Tabel 9 Cross loadings X1	19
Tabel 10 Cross loadings X2	20
Tabel 11 Cross loadings Y	21
Tabel 12 Cross loadings Z	21
Tabel 13 averange varaiance extracted (AVE).....	22
Tabel 14 composite reliability	23
Tabel 15 Nilai R square	24
Tabel 16 hasil <i>path coefficient</i>	25

Daftar Gambar

Gaambar 1 gambar kerangka berfikir	7
Gambar 2 gambar koefosient path (analisis jalur) skala variabel	25



Daftar Lampiran

Lampiran 1 Hasil analisis PLS	41
Lampiran 2 Kuesioner	65



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : HERU CAHYONO

NIM : 2016202802211059

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa:

1. TESIS dengan judul **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA ERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI RSUD DR SAIFUL ANWAR** adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.



Malang, 9 juli 2019

HERU CAHYONO

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Instalasi Bedah Sentral RSUD Dr Saiful Anwar

Heru cahyono

Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang
Program studi Magister Manajemen

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja sebagai pemediasi terhadap kinerja karyawan. Sampel jenuh dilakukan terhadap populasi karyawan instalasi bedah sentral RSUD dr. Saiful Anwar Malang. Analisis dengan menggunakan *Path Analisis* dengan *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis penelitian mengindikasikan pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan, pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah signifikan, pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Adapun pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah signifikan, pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Untuk pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja adalah **signifikan**, pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja adalah **signifikan**.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja , kinerja karyawan dan kepuasan kerja

The Effect of Transformational Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable in the Central Surgical Installation of Dr Saiful Anwar Hospital

Heru cahyono

Students of the Faculty of Economics and Business University of Muhammadiyah Malang
Master of Management Study Program

Abstract

This study aims to examine the effect of transformational leadership style, work motivation, job satisfaction as mediators on employee performance. Saturated samples carried out on the employee population of the central surgical installation of RSUD dr. Saiful Anwar Malang. Analysis using Path Analysis with Partial Least Square (PLS). The results of the research analysis indicate the direct effect of transformational leadership style on employee performance is not significant, the direct influence of transformational leadership style on job satisfaction is significantly positive, the direct effect of work motivation on employee performance is significant. The direct effect of work motivation on job satisfaction is significant, the direct effect of job satisfaction on employee performance is significant. For the indirect effect of transformational leadership style on employee performance through job satisfaction meditations is significant, the indirect effect between work motivation on employee performance through mediating job satisfaction is significant.

Keywords: transformational leadership style, work motivation, employee performance and job satisfaction

JURNAL TESIS

Heru Cahyono, RD. Jatmiko, Ahmad Juanda

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Di RSUD Dr Saiful Anwar

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Untuk mencapai produktivitas dan profitabilitas yang lebih tinggi dibutuhkan kinerja karyawan yang efektif dan efisien (Primajaya & Deni, 2010). Dengan kinerja yang baik dapat dikatakan bahwa tenaga kerja dan organisasi mempunyai keunggulan bersaing, sehingga dapat mempertahankan dan mengembangkan organisasi menjadi lebih baik serta dapat tercapai tujuan organisasi. (Prastyo et. al, 2016).

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain; gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, stress kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya (Siagian, 2008); kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, serta budaya organisasi (Kustrianingsih et. al, 2016); motivasi, gaya kepemimpinan (Hanifah et. al, 2014); kepuasan kerja (Talasas et. al, 2014); rotasi kerja, kompensasi (Nurdiana, 2011); kesehatan dan keselamatan, insentif, (Dahlan et. al, 2014); *turn over* karyawan, kepuasan kerja, motivasi (Lisan, 2016); kompensasi, desain pekerjaan (Raharjo and Diah, 2015). Kinerja perawat juga dipengaruhi oleh hubungan antara perawat, kolega mereka serta pemimpin, dan aksesibilitas sumber daya (Cummings, 2010).

Menilik hasil dari penelitian terdahulu aspek yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan meliputi: kepemimpinan (*leadership*). Bass et. al,(2003), Locander et. al,(2002), serta Yammarino et. al,(1993). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et. al, 2002; Yammarino et. al, 1993). Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan tranformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Locander et. al, 2002). Kedua konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi

yang meliputi seorang pemimpin (Locander *et. al*, 2002). Kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir *et. al*, 2002).

Gaya kepemimpinan yang bersifat orientasi pengembangan dan orientasi pragmatis memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Shafie, Baghersalimi *et. al*, (2013), gaya kepemimpinan yang utama dan baik untuk memotivasi karyawan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional (Rawung 2013). Namun dari penelitian yang dilakukan oleh Tobing and Syaiful (2016) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam hal memberikan kontribusi dan menyelesaikan pekerjaannya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Ketika beberapa kebutuhan baik fisiologis maupun psikologis terpenuhi, karyawan akan memberikan kontribusi penuh, memiliki tanggung jawab dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. (Zameer *et. al*, 2014). Motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan dianggap sebagai kekuatan yang dapat mendorong karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Irum Shahzadi, 2014). Karyawan yang termotivasi dalam pekerjaannya merasa lebih puas dengan kinerjanya, lebih cenderung untuk tidak meninggalkan organisasi, dan memiliki tanggung jawab dan semangat yang lebih baik (Ackah 2014).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan, antara lain: Ackah, D. 2014, Katiandagho *et. al*, (2014). Handoyo *et. al*, (2015), hanifah *et.al*, (2014), Connie bao, (2015), Nabil *et.al*, (2017), Richard (2014). Namun menurut muhlis (2014) motivasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan tingkatan dimana seseorang menyukai pekerjaannya. Para peneliti di Cornell University mengembangkan *job descriptive index* (JDI) untuk menilai kepuasan seseorang dengan dimensi pekerjaan sebagai berikut: pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan pengawasan. Sebab-sebab kepuasan kerja berfokus pada lima model utama, antara lain: pemenuhan kebutuhan, pencapaian nilai, keadilan, dan komponen-komponen disposisi/genetis. (Kreitner *at. al*, 2014:169). Penelitian terdahulu yang dilakukan

Shaju&Subhashini, (2017); Awan&Asghar, (2014); Jordan,(2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Kepuasan kerja juga berfungsi sebagai mediasi terhadap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, Mauludin (2018), Prabowo, (2016), Rante et. al, (2015), Pratama(2016), Suharto et.al, (2018), Paracha et.al, (2012), Wulandari (2015),Yusuf et. al, (2012), Bababola (2016).

Rumah Sakit Dr. Saiful Anwar Malang merupakan rumah sakit tipe A pendidikan yang merupakan rujukan ke 2 dari rumah sakit se Jawa timur, memiliki jumlah karyawan yang cukup banyak lebih dari 3000 karyawan, memiliki berbagai jenis layanan kesehatan, sarana prasarana dan tenaga yang terlengkap di Malang raya, dengan berbagai disiplin ilmu dan jenis pelayanan kesehatan. Struktur organisasi instansi ini terdiri dari berbagai macam instalasi/satuan kerja, diantaranya instalasi rawat inap, instalasi gawat darurat, instalasi bedah sentral, instalasi radiologi dan lain-lain. Instalasi bedah sentral merupakan satuan kerja khusus untuk memberikan pelayanan kesehatan dibidang pembedahan yang memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien agar menghasilkan kinerja yang optimal. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan jenis gaya kepemimpinan yang lebih condong diimplementasikan pada instansi ini, dimana dalam memberikan pengaruh terhadap motivasi karyawan dengan menggabungkan elemen transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individu, kharismatik, kreativitas, orientasi tim, pembinaan dan pengakuan terhadap karyawan.

Fenomena yang didapatkan pada studi pendahuluan bahwa kepemimpinan transformasional di instalasi tersebut masih belum terlaksana secara optimal. Hal ini diindikasikan oleh beberapa karyawan yang menyatakan tidak merasa segan terhadap pemimpin, pembagian job yang belum merata, dan pemberian kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang kurang obyektif. Karyawan juga menyatakan belum merasa puas terhadap supervisi atasan, kurang puas terhadap pembagian remunerasi, serta kurang puas terhadap rekan kerja yang cenderung menampakkan pribadi yang mengutamakan ego masing-masing. Selain itu efektifitas dan efisiensi dalam pekerjaan masih dianggap kurang oleh manajemen rumah sakit karena pemakaian ruang kamar operasi yang kurang efisien, banyak tindakan pembedahan yang melebihi estimasi waktu pembedahan, serta start awal tindakan pembedahan masih banyak yang tidak sesuai

dengan target waktu yang ditentukan. Selain itu evaluasi kedisiplinan karyawan setiap bulan masih banyak yang datang terlambat maupun pulang tanpa ada keterangan.

Berdasarkan uraian diatas serta adanya gap dari beberapa hasil penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan kajian ilmiah mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, yaitu apakah dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Instalasi Bedah Sentral Rumah Sakit Umum dr. Saiful Anwar Malang.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja serta kepuasan kerja karyawan IBS Rumah Sakit Umum dr. Saiful Anwar Malang?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Kinerja

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo, (2015) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut (Martoyo, 2000), kinerja karyawan adalah hasil kerja dalam periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/ sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Istilah kinerja berasal dari kata *job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Mangkunegara (2000:67) Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Streers (1984) dalam Sutrisno (2009:151) menyatakan bahwa umumnya orang percaya bahwa kinerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu: 1)

Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja; 2) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja; 3) Tingkat motivasi kerja.

Konsep Gaya kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan wawasan kreatif, kegigihan, energi, intuisi, dan kepekaan terhadap karyawan untuk mendapatkan tujuan atau keinginan organisasi dan memiliki dampak yang luar biasa pada karyawan ini. Menurut Boehnke, dkk. (2002), gaya kepemimpinan transformasional mengartikulasikan visi yang realistis terhadap masa depan organisasi, cara merangsang intelektual bawahan, dan memperhatikan perbedaan yang dimiliki para bawahan. Adanya transformasional Para pemimpin berpengaruh baik pada level organisasi dan pada level individu. Ada empat dimensi kepemimpinan transformasional oleh Bass & Avolio (1997) dalam Rothfelder, et. al, (2013), yang merupakan pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan individual pertimbangan.

Bass (2004:2-3) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan kepada bawahan. Pada bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass (2005) adalah sebagai berikut:

1. Kharismatik

Pemimpin yang memiliki visi yang jelas untuk organisasi dan dapat dengan mudah mengkomunikasikan visi tersebut kepada para anggota tim.

2. Inspirasi

Pimpinan mampu memberikan inspirasi kepada bawahan, sehingga merasa mampu melaksanakan tugas pekerjaannya, dan mampu memberikan berbagai macam gagasan.

3. Rangsangan kecerdasan

Menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang diteliti. Mendorong untuk berinovasi, berkreasi dan mengembangkan kemampuan diri.

4. Perhatian individu

Pimpinan memperlakukan bawahan sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginan masing-masing. Memberikan nasehat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka.

Konsep Motivasi Kerja

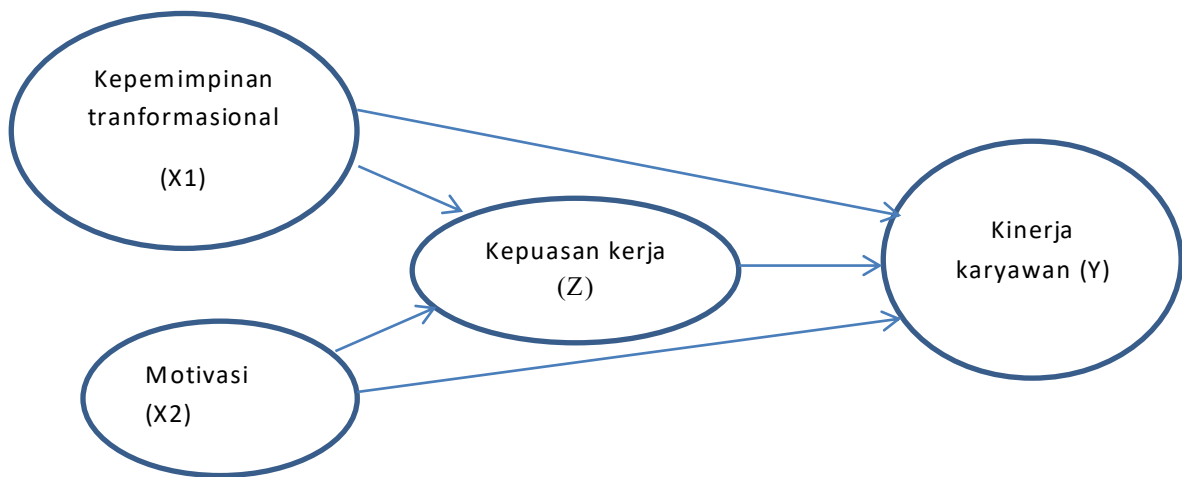
Pengertian motivasi menurut Ernest dalam Mangkunegara (2000:94) adalah “kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”. Sedangkan motivasi menurut Mathis dan Jackson (2001:89) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan dalam mencapai tujuan Gibson (2013:165) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Daft (2010:373). Pada 1943, seorang psikolog Abraham Maslow mempublikasikan teori motivasi, yaitu teori hierarki kebutuhan(*Need Hierarchy Theory*) yang terkenal saat ini. Maslow mengemukakan bahwa motivasi merupakan fungsi dari lima kebutuhan dasar. (Kreitner et. al, 2014:213).

Konsep Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan tingkatan dimana seseorang menyukai pekerjaannya. Diartikan secara formal, kepuasan kerja (Job Satisfaction) adalah sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. (Kreitner, 2014:169). Para peneliti di Cornell University mengembangkan Job Descriptive Index (JDI) untuk menilai kepuasan seseorang dengan dimensi pekerjaan sebagai berikut: pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan pengawasan. Lima model utama dari kepuasan kerja berfokus pada berbagai penyebab. Kelima model tersebut adalah pemenuhan kebutuhan, ketidaksesuaian, pencapaian nilai, keadilan, dan komponen-komponen disposisi/ genetis. (Kreitner, 2014:171)

Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai moderasi di Rumah Sakit Umum dr. Saiful Anwar Malang serta teori yang mendukung penelitian ini, maka peneliti menggambarkan kerangka berfikir sebagai berikut :



Gambar 1 kerangka berfikir

Hubungan kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Hipotesis penelitian

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Paracha (2012), Andreani et. al, (2016), Elgelal (2014), Ali Orozi Sougui (2015), hanifah et.al (2014), Mohammed et. al, (2018).

H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Beberapa jurnal pendukung terkait pengaruh motivasi terhadap karyawan antara lain: menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan simultan terhadap kinerja karyawan, Journal of Applied Management (JAM) Volume 15 Number 3 (2017), Ackah, D.(2014), Handoyo et. al, (2015), hanifah et.al (2014), Muhlis (2014), Connie bao, (2015), Nabil et. al, (2017), Richard (2014), irum Shahzadi et. al, (2014).

H3: kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja (Job Satisfaction) adalah sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. (Kreitner, 2014:169). Secara konsep kepuasan kerja memiliki hubungan dengan tingkat kinerja pegawai. Jurnal pendukung pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, antara lain: Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (Study

at PT. Interbat, Bali, Nusra, and Ambon), (2016), Wulandari et. al, (2014), suharto et.al (2018), Paracha et.al (2012), Yusuf et.al (2012).

H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable mediasi.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Mauludin (2018), Prabowo, (2016), Rante et. al, (2015), Pratama(2016), Suharto et.al (2018), Yusuf et.al (2012), Bababola (2016).Kepuasan kerja (Job Satisfaction) adalah sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. (Kreitner, 2014:169). Secara konsep kepuasan kerja memiliki hubungan dengan tingkat kinerja pegawai.

H5: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, prabowo, 2017. Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku, Daft (2010:373). Gibson (2013:165). Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Mangkunegara (2000:67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

METODE PENELITIAN

Jenis dan desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian eksplanatoris (explanatory research) yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan antara variable satu dengan variable lain dengan melalui uji hipotesis, (Arikunto, 2003), Ini untuk mengidentifikasi konsep-konsep yang menjadi tujuan penelitian (Malhotra, 2005).

Definisi operasional

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawan atau bawahannya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: Kharismatik, Inspirasi, Rangsangan kecerdasan, Perhatian individu. (Stone, 2005)

Variable independen yang kedua adalah Motivasi kerja, merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Gibson (2013:165). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah: kebutuhan fisiologis, keselamatan dan keamanan, kebutuhan bersosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan realisasi diri. (Kreitner et. al., 2014:213)

Variabel *dependent* yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab dan fungsi karyawan yang telah diberikan kepadanya. Indikator - indikator yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: efektivitas dan efisien, kemampuan, disiplin, inisiatif. Chester I. Barnard dalam Suyadi Prawirosentono (2008).

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang di rasakan oleh karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Indikator - indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah: kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan/gaji/upah, kepuasan terhadap supervisi atasan, kepuasan terhadap promosi (Luthans, 2006)

Populasi Dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan instalasi bedah sentral (IBS) Rumah Sakit Umum dr. Saiful Anwar Malang(RSSA) yang berjumlah 81 karyawan.

Menurut (Suharsimi, 2010) sampel adalah pemilihan jumlah subyek penelitian sebagai wakil dari populasi yang digunakan. Arikunto mengemukakan apabila populasi mempunyai jumlah 100 atau lebih maka dapat menentukan sampel 10-25% dari jumlah populasi, jika populasi kurang dari 100 maka sampel yang digunakan keseluruhan dari populasi. Penelitian ini menggunakan teknik total sampling atau sampel jenuh (sensus) sugiono(2015:125), yaitu dengan menggunakan keseluruhan dari jumlah karyawan yang ada di IBS RSSA Malang sebanyak 81 sampel.

Teknik Pengukuran Data

Dalam penelitian ini tanggapan responden diukur dengan menggunakan skala likert. Sugiyono, (2014) menyatakan bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Dengan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen pertanyaan atau pernyataan.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa ini digunakan untuk menjawab perumusan masalah, dalam penelitian ini teknik perumusan data yang digunakan sebagai berikut:

a. Rentang Skala

Dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala likert 5 kategori. Skala Likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuesioner, dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survey

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

(Sugiyono, 2014a)

Keterangan :

n = jumlah sample

m = jumlah alternative jawaban tiap item

RS = rentang skala

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat diperoleh perhitungan skala likert sebagai berikut:

$$RS = \frac{81(5-1)}{5} = 65$$

Berdasarkan perhitungan diatas rentang skala diperoleh sebesar 65, dengan demikian skala likert penelitian setiap kriteria adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Rentang Skala Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi

Kerjai, Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan

Rentang Skala	Gaya Kepemimpinan Transformatif	Motivasi Kerja	Kepuasan kerja	Kinerja Karyawan
81 – 145	Sangat tidak transformatif	Sangat rendah	Sangat tidak puas	Sangat rendah

146 – 210	Tidak transformatif	rendah	Tidak puas	rendah
211 – 275	Cukup transformatif	Cukup	Cukup puas	Cukup
276 – 340	Transformatif	Tinggi	puas	Tinggi
341 – 405	Sangat transformatif	Sangat tinggi	Sangat puas	Sangat Tinggi

b. Alat analisis

Untuk mengetahui hubungan antar variabel dilakukan evaluasi model pengukuran dengan uji *R-squared* (R^2) dan uji estimasi koefisien jalur (Ghozali, 2014).

Terdapat tiga model analisis jalur dalam PLS, yaitu *inner model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten, *outer model* yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan variabel manifes, *weight relation* yang mengestimasi nilai dari variabel laten (Ghozali, 2014). Data dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS) karena hanya membutuhkan data kecil sekitar 30 hingga 100 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Berdasarkan Ghozali (2008), PLS adalah analisis yang paling cocok digunakan untuk data kecil.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Deskripsi responden berdasarkan usia terdiri dari empat kategori usia secara langsung pada tabel 2.

Tabel 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Data Usia

Usia	Jumlah	Prosentase
20-29 tahun	14	17,28%%
30-39 tahun	47	58,02%
40-49 tahun	8	9,88%
50-59 tahun	12	14,80%
Jumlah	81	100%

Berdasarkan tabel 2 dari 81 responden di IBS RSUD dr Saiful Anwar Malang menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki umur yang relatif muda termasuk dalam kategori usia produktif. Usia produktif berpengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan(kinerja karyawan), dan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. (Apriliyawati, 2017)

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Mengetahui karakteristik jenis kelamin responden terdiri dari laki-laki dan perempuan pada karyawan di RSUD dr Saiful Anwar Malang, dapat diperoleh pada tabel 3 sebagai berikut :

Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-laki	41	50,6 %

Perempuan	40	49,4 %
Jumlah	81	100 %

Sumber: Data Diolah

Tabel 3 dapat diketahui jumlah responden pada jenis kelamin laki-laki dan perempuan hampir sama / berimbang antara karyawan laki-laki dan perempuan di IBS RSUD dr Saiful Anwar Malang. Menurut beberapa hasil penelitian disebutkan bahwa jenis kelamin perempuan memiliki kinerja yang lebih baik daripada laki-laki. (Sapariah 2015).

Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Data digunakan untuk mengetahui proporsi status perkawinan responden. Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh karakteristik responden berdasarkan status perkawinan disajikan pada table 4 sebagai berikut:

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Jumlah Responden	Prosentase
Menikah	74	91,36 %
Belum Menikah	7	8,64 %
Jumlah	81	100%

Berdasarkan tabel 4 dari 81 responden di IBS RSUD dr Saiful Anwar Malang menunjukkan bahwa hampir seluruhnya karyawan IBS RSUD dr Saiful Anwar Malang memiliki status sudah menikah. Karyawan yang memiliki status sudah menikah lebih memiliki motivasi untuk bekerja lebih tinggi dari pada yang belum menikah. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Balz, Geraldi Moritz, 2014) bahwa Status pernikahan berpengaruh terhadap motivasi karyawan

Uji rentang skala

Untuk mengetahui tanggapan responden atas kuesioner yang telah disebarkan maka secara lengkap dapat didiskripsikan sebagai berikut:

Tabel 5

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban	Total	Ket
----	------------	--------------------	-------	-----

		SS (5)	S (4)	N/R (3)	TS (2)	STS (1)	skor	
1	Pimpinan menjadikan pegawai merasa senang bila berada didekatnya	30	128	45	28	14	245	Senang terhadap atasan
2	Pimpinan mampu menimbulkan rasa hormat pegawai kepadanya		32	45	60	28	165	Tidak hormat terhadap atasan
3	Pimpinan membuat pegawai merasa bangga menjadi partner kerjanya	30	100	87	38	2	257	Bangga sebagai partner
4	Pimpinan mengembangkan cara-cara sederhana untuk mendorong atau memotivasi pegawai	25	148	60	38		271	Cukup memotivasi pegawai
5	Pimpinan mengembangkan ide untuk peningkatan kualitas kerja pegawai	60	196	30	20		306	Berkualitas dalam mengembangkan ide
6	Pimpinan membuat pegawai mampu berpikir tentang penyelesaian masalah dengan cara baru	140	192	15			347	Berpikir sangat solutif
7	Pimpinan menunjukkan cara – cara baru untuk menyelesaikan masalah	130	172	15	14		331	Solutif dalam penyelesaian masalah
8	Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengekspresikan ide dan pendapat	120	176	27	8		331	Memberi kesempatan secara ekspresif
9	Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada pegawainya (yg berhubungan dengan pekerjaan)	15	176	72	20		283	Atensif terhadap pegawai
10	Pimpinan memahami harapan pegawai (yg berbungan dg pekerjaan) dan membantu untuk mendapatkannya	35	168	75	14		293	Memahami harapan pegawai
11	Pimpinan memberikan perhatian kepada siapa saja yang lalai dalam pekerjaan	20	228	39	14		301	Atensif terhadap kelalaian

		Rata-rata total skor	284,55	Gaya Kepemimpinan transformasional diterapkan secara transformatif
--	--	----------------------	--------	--

Sumber: Data diolah

Tabel 5 menginterpretasikan bahwa penilaian terhadap kepemimpinan transformasional yang diterapkan di instansi IBS RSUD dr Saiful Anwar Malang dengan kriteria kepemimpinan transformasional rata – rata pada kriteria transformatif. Hasil tersebut memberikan bukti bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan di instansi IBS RSUD dr Saiful Anwar Malang adalah transformatif. Hal ini dibuktikan dari masing-masing variable manifest yang menunjukkan hasil cukup transformatif sampai transformatif dengan rata-rata skor variable 284,55 (transformatif).

Tabel 6
Rentang Skala Variabel Motivasi kerja (X2)

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Total skor	Ket
		SS (5)	S (4)	N/R (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Gaji yang saya terima di instansi ini telah mencukupi kebutuhan saya.	50	196	66			306	Gaji mencukupi
2	Bonus/insentif/remunerasi yang diberikan oleh instansi RS kepada para karyawan sudah dianggap adil.	15	136	57	36	7	251	Pembagian remunerasi Cukup adil dalam
3	Remunerasi yang terima para karyawan diberikan tepat pada waktunya.	30	204	27	24	3	288	Pembagian remunerasi tepat waktu
4	Perlengkapan K3 RS telah disediakan & dikelola dengan baik.	75	208	42			307	Ketersediaan K3 lengkap
5	RS memberikan informasi keselamatan kepada para karyawan apabila ada keadaan darurat.	110	200	27			337	Informatif terhadap keselamatan

6	Saudara dapat bersosialisasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja di lingkungan kerja.	135	188	7			330	Sosialisasi antar Karyawan tinggi
7	Hubungan kerja sesama rekan kerja di instansi ini cukup baik.	70	192	19			319	Hubungan antar karyawan baik
8	Hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan baik.	115	192	30			337	Hubungan karyawan pimpinan baik
9	Pimpinan selalu memberikan pujian kepada karyawan yang berprestasi & mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik	115	196	27			338	Pemberian pujian baik
10	Selama ini instansi mengakui dan menghargai hasil kerja saya.	105	208	24			337	Pemberian penghargaan tinggi
11	Saya merasa dihormati oleh rekan kerja atas pekerjaan yang saya jalani saat ini.	105	152	60	4		321	Penghormatan yang tinggi thd rekan kerja
12	Pimpinan memberikan kebebasan berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.	80	196	48			324	Kebebasan inovatif
13	Instansi RS memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.	100	196	27	6		329	Kesempatan jabatan tinggi
14	Saya memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saya.	50	192	69			311	Kesempatan skill tinggi
		Rata-rata total skor					316,78	Motivasi kerja karyawan rata-rata tinggi

Sumber: Data diolah

Tabel 6 menginterpretasikan bahwa karyawan di IBS RSUD dr Saiful Anwar Malang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal ini dibuktikan dari variable manifes yang sebagian besar menunjukkan hasil tinggi sampai sangat tinggi, dengan skor (316,78)

Tabel 7 Rentang Skala Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Total skor	Ket
		SS (5)	S (4)	N/R (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan, dan keahlian saya	55	216	48			319	Latar belakang pendidikan sesuai
2	Saya sudah merasa puas dengan fasilitas (untuk pelayanan) yang disediakan oleh instansi RS	110	172	24	10	3	319	Puas terhadap fasilitas
3	Atasan secara obyektif menilai prestasi kerja karyawan	50	196	33	27	2	308	Obyetif dalam penilaian
4	Pimpinan mengutamakan partisipasi pegawai & berorientasi pada pegawai	45	180	54	14	2	295	Orientatif pada pegawai
5	Rekan kerja kami ramah dan menyenangkan	35	176	81	6		298	Rekan kerja Senang dan ramah
6	Suasana kekeluargaan dalam bekerja terbina dengan baik	100	180	36	8		324	Kekeluargaan terbina dengan baik
7	Rekan kerja saya selalu memberi nasehat, dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan	65	200	48	4		317	Puas terhadap Pemberian nasehat
8	Saya puas terhadap promosi berdasarkan senioritas pegawai	80	196	42	4		322	Promotif senioritas
9	Saya puas terhadap promosi berdasarkan kinerja pegawai	30	160	84	14		288	Promotif kinerja
		Rata-rata total skor					310	Kepuasan karyawan baik

Sumber: Data diolah

Tabel 7 menginterpretasikan bahwa kepuasan karyawan di IBS RSUD dr Saiful Anwar Malang karyawan instansi IBS RSUD dr Saiful Anwar Malang mayoritas puas, dengan nilai rata-rata 310.

Tabel 8 Rentang Skala Variabel Kinerja karyawan(Y)

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Total skor	Ket
		SS (5)	S (4)	N/R (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Selalu Teliti & rapi dalam menyelesaikan pekerjaan	65	184	54	4		307	Teliti dan rapi
2	Selalu Mempersiapkan tindakan sesegera mungkin	20	200	57	12	2	291	Responsif dalam persiapan
3	Segera mensetting peralatan yg habis digunakan	35	220	45	8		308	Responsif dalam setting
4	Tidak pernah melimpahkan pekerjaan kepada orang lain	40	192	69	4		305	Tanggung jawab
5	Bertanggung jawab terhadap tugas dan hasil pekerjaan	35	188	54	14	2	293	Tanggung jawab
6	Memberikan perhatian penuh dan konsentrasi terhadap pekerjaan	40	196	51	10	2	299	Interes dan konsentrasi dalam bekerja
7	Mendahulukan kepentingan tugas dan Tidak menyalahgunakan wewenang.	25	164	72	18	2	281	Mendahulukan kepentingan tugas
8	Selalu hadir tepat waktu sesuai ketentuan instansi RS	15	188	60	18	2	283	Hadir tepat waktu
9	Selalu patuh pada tata tertib dan aturan yang telah ditetapkan instansi RS	35	220	51	4		310	Patuh terhadap tata tertib
10	Siap diberikan Sanksi sesuai dengan kesalahan apabila melanggar kesalahan	25	200	45	22		292	Siap terhadap sanksi
11	Inisiatif untuk mencari tata kerja baru	25	216	39	10	4	294	Inisiatif

12	Selalu Memberikan saran dalam pelayanan dan penyelesaian masalah	40	224	30	10	2	306	Solutif
		Rata-rata total skor					297	Kinerja karyawan dalam kategori tinggi

Sumber: Data diolah

Tabel 8 menginterpretasikan bahwa karyawan karyawan instansi IBS RSUD dr Saiful Anwar Malang memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini dibuktikan dari rentang skala penilaian motivasi kerja mayoritas menunjukkan nilai yang tinggi. Selain itu pada setiap variabel *manifest* mayoritas menunjukkan rata-rata hasil rentang nilai yang tinggi (297).

Hasil Uji Instrumen (Partial Least Square)

Nilai Validitas Konvergenya (*Convergent Validity*)

Tabel 9 Cross Loadings X1

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.909	0.255	0.336	0.320
X1.10	0.890	0.378	0.465	0.360
X1.11	0.838	0.284	0.399	0.404
X1.2	0.841	0.341	0.320	0.287
X1.3	0.908	0.363	0.340	0.364
X1.4	0.901	0.323	0.295	0.286
X1.5	0.891	0.277	0.376	0.433
X1.6	0.779	0.296	0.269	0.328
X1.7	0.895	0.340	0.487	0.407
X1.8	0.898	0.440	0.439	0.370
X1.9	0.911	0.340	0.405	0.406

Sumber: lampiran

Berdasarkan tabel 9 *outer loading* untuk variabel **Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**, diketahui bahwa indikator X1.1, X1.2, X1.3, s.d X1.11 memiliki *outer loading* (0.779 sampai 0.911) yang lebih besar dari 0,5 dan t-statistik >1,96 ($\alpha=5\%$), sehingga

indikator X1.1, X1.2, X1.3, s.d X1.11 tersebut memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*), artinya baik dalam mengukur variabel **Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**.

Tabel 10 Cross Loadings X2

	X1	X2	Y	Z
X2.1	0.321	0.866	0.523	0.377
X2.10	0.281	0.788	0.461	0.419
X2.11	0.382	0.886	0.489	0.391
X2.12	0.266	0.814	0.474	0.415
X2.13	0.390	0.824	0.470	0.399
X2.14	0.217	0.854	0.457	0.283
X2.2	0.276	0.895	0.487	0.346
X2.3	0.305	0.874	0.600	0.418
X2.4	0.346	0.838	0.547	0.361
X2.5	0.451	0.733	0.299	0.299
X2.6	0.348	0.818	0.473	0.450
X2.7	0.285	0.853	0.520	0.409
X2.8	0.332	0.846	0.536	0.409
X2.9	0.275	0.827	0.517	0.499

Sumber: lampiran

Berdasarkan tabel 10 *outer loading* untuk variabel Motivasi Kerja (X2), diketahui bahwa indikator X2.1, X2.2, X2.3, s.d X2.14 memiliki *outer loading* (0.733 sampai 0.895) yang lebih besar dari 0,5 dan t-statistik >1,96 ($\alpha=5\%$), sehingga indikator X2.1, X2.2, X2.3, s.d X2.14 tersebut memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*), artinya baik dalam mengukur variable Motivasi Kerja (X2).

Tabel 11 Cross Loadings Y

	X1	X2	Y	Z
--	----	----	---	---

Y.1	0.406	0.543	0.864	0.620
Y.10	0.307	0.434	0.898	0.601
Y.11	0.406	0.570	0.896	0.729
Y.12	0.422	0.498	0.887	0.697
Y.2	0.396	0.530	0.910	0.644
Y.3	0.417	0.467	0.850	0.578
Y.4	0.318	0.439	0.875	0.606
Y.5	0.386	0.554	0.904	0.636
Y.6	0.388	0.602	0.918	0.681
Y.7	0.401	0.610	0.931	0.609
Y.8	0.446	0.520	0.916	0.686
Y.9	0.368	0.536	0.854	0.632

Sumber: lampiran

Berdasarkan tabel 11 *outer loading* untuk variabel **Kinerja Karyawan (Y)**, diketahui bahwa indikator Y1, Y2, Y3, s.d Y12 memiliki *outer loading* (0.854 sampai 0.931) yang lebih besar dari 0,5 dan t-statistik >1,96 ($\alpha=5\%$), sehingga indikator Y1, Y2, Y3, s.d Y12 tersebut memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*), artinya baik dalam mengukur variabel **Kinerja Karyawan (Y)**.

Tabel 12 Cross Loadings Z

	X1	X2	Y	Z
Z1	0.393	0.400	0.654	0.887
Z2	0.427	0.407	0.645	0.902
Z3	0.319	0.501	0.710	0.907

Z4	0.436	0.506	0.734	0.924
Z5	0.270	0.461	0.599	0.860
Z6	0.384	0.328	0.654	0.885
Z7	0.363	0.403	0.613	0.906
Z8	0.442	0.421	0.624	0.900
Z9	0.276	0.322	0.535	0.846

Sumber: lampiran

Berdasarkan tabel 12 *outer loading* untuk variabel **Kepuasan Kerja (Z)**, diketahui bahwa indikator Z1, Z2, s.d. Z9 memiliki *outer loading* (0.846 sampai 0.924) yang lebih besar dari 0,5 dan t-statistik >1,96 ($\alpha=5\%$), sehingga indikator Z1, Z2, s.d. Z9 tersebut memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*), artinya baik dalam mengukur variabel **Kepuasan Kerja (Z)**.

Nilai Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji validitas diskriminan digunakan untuk melihat apakah suatu indikator dari variabel laten tertentu benar-benar berbeda dari indikator-indikator variabel laten lainnya, sehingga indikator tersebut benar-benar dianggap layak untuk menjelaskan variabel latennya. Pengujian validitas diskriminan dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE). Suatu indikator dianggap memenuhi validitas konvergen jika nilai AVE lebih besar dari 0.5. Untuk mengetahui hasil uji validitas diskriminan pada penelitian ini, dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 13 Average variance extracted (AVE)

Variable	Average variance extracted (AVE)	Keputusan
X1 (gaya kepemimpinan transformasional)	0.773	>0.5 = Valid
X2 (motivasi kerja)	0.702	>0.5 = Valid
Y (kinerja karyawan)	0.796	>0.5 = Valid
Z (kepuasan kerja)	0.794	>0.5 = Valid

Sumber : Lampiran

Berdasarkan hasil output menunjukkan nilai AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari 0.5, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk **X1, X2, Z, dan Y** merupakan model yang baik, sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Composite Reliability

Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai composite reliability maupun cronbach alpha di atas 0.7. Berikut adalah tabel hasil output composite reliability dari PLS:

Tabel 14 Composite Reliability

Konstruk	Composite Reliability
X1 (gaya kepemimpinan transformasional)	0.974
X2 (motivasi kerja)	0.970
Y (kinerja karyawan)	0.979
Z (kepuasan kerja)	0.972

Composite reliability adalah baik jika nilainya diatas 0,70. Berdasarkan tabel di atas tampak terlihat nilai *Composite reliability* untuk variabel X1 sebesar 0.974, X2 sebesar 0.970, Y sebesar 0.979, dan Z sebesar 0.972, dimana nilai *Composite reliability* ke-4 konstruk dalam model tersebut semuanya lebih besar dari 0,70, jadi dapat dikatakan bahwa model pengukuran atau *outer model* dengan *indicator reflektif* mempunyai tingkat validasi yang sangat tinggi. Sebab validnya suatu indikator dapat diketahui nilai loadingnya, untuk penelitian yang bersifat eksploratif 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin, 1996; Pirouz, 2006). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator-indikator dari **X1, X2, Z, dan Y**, benar-benar saling memperkuat variabel latennya atau benar-benar mampu mengukur variabel latennya. Model dalam penelitian ini telah memenuhi *composite reliability*.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai koefisien determinasi (R-square) sebagai berikut:

Tabel 15 Nilai R-square Model Pertama

Konstruk	R-Square
X1 (gaya kepemimpinan transformasional)	

X2 (motivasi kerja)	
Y (kinerja karyawan)	0.612
Z (kepuasan kerja)	0.289

Sumber : Lampiran

Berdasarkan tabel 15 diketahui bahwa R-square untuk variabel Z adalah sebesar 0.289, yang berarti Z dipengaruhi oleh X1 dan X2 sebesar 28.9%. Sedangkan untuk nilai R-square untuk variabel Y adalah 0.612, yang berarti Y dipengaruhi oleh X1, X2 dan Z sebesar 61.2%.

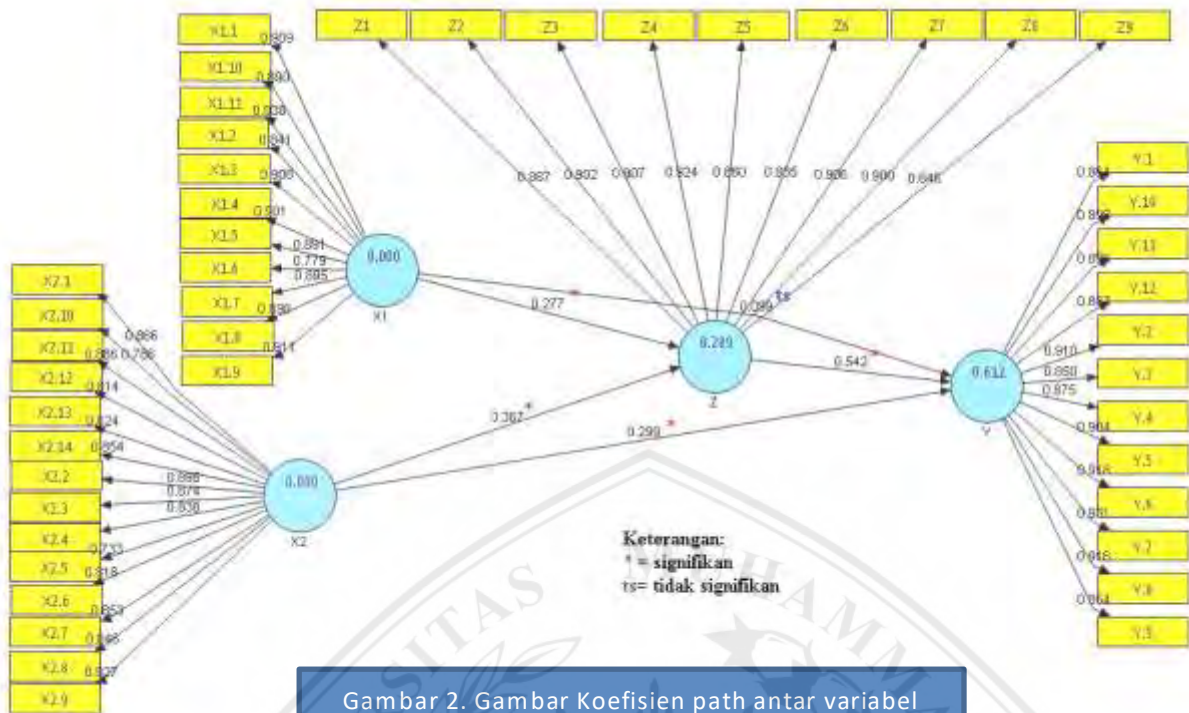
Dari tabel di atas, dapat diketahui nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) (1 - R^2_3) \dots (1 - R^2_n) \\
 &= 1 - (1 - 0.612) (1 - 0.289) \\
 &= 1 - 0.2763 = 0.7237 = 72.37\%
 \end{aligned}$$

Pada model penelitian ini nilai R^2 yang dihasilkan pada persamaan model *overall* adalah sebesar 72.37%, yang bernilai sangat tinggi, sehingga hal ini memberikan makna bahwa model struktural mempunyai *predictive relevance* yang tinggi, model semakin baik dan layak untuk dipergunakan dalam prediksi.

Pengujian Hipotesis

Hasil analisis path dengan PLS dapat diperjelas sebagai berikut:



Gambar 2. Gambar Koefisien path antar variabel dan indikator

Pengujian hipotesis dan hubungan antar variabel dapat dilihat dari hasil *Path coefficient* pada model berikut adalah hasil koefisien path pada *inner* model:

Tabel 16 Hasil *Path coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Keputusan
X1 -> Y	0.099	0.091	0.085	0.085	1.167	Tidak Signifikan
X1 -> Z	0.277	0.281	0.104	0.104	2.657	Signifikan
X2 -> Y	0.299	0.296	0.087	0.087	3.451	Signifikan
X2 -> Z	0.367	0.368	0.104	0.104	3.542	Signifikan
Z -> Y	0.542	0.549	0.094	0.094	5.783	Signifikan

Sumber: lampiran

Hasil estimasi *inner* model untuk pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai t-statistik sebesar 1.167, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 1,96 untuk uji dua arah dengan taraf kesalahan $\alpha=5\%$, yang berarti pengaruh

langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif dengan koefisien path sebesar 0.099 namun tergolong lemah, sehingga dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya gaya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan.

Hasil estimasi *inner* model untuk pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2.657, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96 untuk uji dua arah dengan taraf kesalahan $\alpha=5\%$, hal ini menunjukkan pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif dengan koefisien path sebesar 0.277, yang berarti semakin baik motivasi kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. Demikian sebaliknya, semakin kurang baik motivasi kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin menurun.

Hasil estimasi *inner* model untuk pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3.451, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96 untuk uji dua arah dengan taraf kesalahan $\alpha=5\%$, hal ini menunjukkan pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif dengan koefisien path sebesar 0.299, yang berarti semakin baik motivasi kerja, maka motivasi kerja juga akan semakin meningkat. Demikian sebaliknya, semakin kurang baik motivasi kerja, maka motivasi kerja juga akan semakin menurun.

Hasil estimasi *inner* model untuk pengaruh langsung motivasi kerja **terhadap** kepuasan kerja menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3.542, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96 untuk uji dua arah dengan taraf kesalahan $\alpha=5\%$, hal ini menunjukkan pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif dengan koefisien path sebesar 0.367, yang berarti semakin baik motivasi kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. Demikian sebaliknya, semakin kurang baik motivasi kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin menurun.

Hasil estimasi *inner* model untuk pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai t-statistik sebesar 5.783, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96 untuk uji dua arah dengan taraf kesalahan $\alpha=5\%$, hal ini menunjukkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif dengan koefisien path sebesar 0.542, yang berarti semakin baik kepuasan kerja, maka

kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Demikian sebaliknya, semakin kurang baik kepuasan kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin menurun.

Setelah mengetahui pengaruh langsung antar variabel, selanjutnya dihitung pengaruh tidak langsung dari beberapa variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui suatu variabel. Pengaruh tidak langsung tersebut dapat diketahui melalui perkalian nilai koefisien path pada masing-masing variabel.

Perhitungan uji t untuk Pengaruh tidak langsung (indirect effect)

1. X1 terhadap Y melalui Z

Pengujian hipotesis untuk pengaruh tidak langsung dilakukan dengan uji SOBEL.

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab sbb.

$$t = \frac{ab}{Sab} = 0.150/0.063 = 2.385$$

Nilai koefisien path untuk pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0.150, hasil nilai t statistik sebesar 2.385 yang berada di atas ± 1.96 (5%), sehingga H_0 tolak dan dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah **signifikan**. Dengan kata lain, besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang disebabkan oleh adanya kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif yang nyata terhadap Y, dimana semakin besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang disebabkan oleh adanya kepuasan kerja, maka hal itu akan semakin meningkatkan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Demikian sebaliknya.

2. X2 terhadap Y melalui Z

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab sbb.

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0.199}{0.066} = 2.988$$

Nilai koefisien path untuk pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.199, hasil analisis nilai t statistik sebesar 2.988 yang berada di atas ± 1.96 (5%), sehingga H_0 di tolak dan dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah **signifikan**. Dengan kata lain, besarnya pengaruh motivasi kerja yang disebabkan oleh adanya kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif yang nyata terhadap kepuasan kerja, dimana semakin besar pengaruh motivasi kerja yang disebabkan oleh adanya kepuasan kerja, maka hal itu akan semakin meningkatkan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Demikian sebaliknya.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil rentang skala yang telah diketahui sebelumnya tentang kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan wawasan kreatif, kegigihan, energi, intuisi, dan kepekaan terhadap karyawan untuk mendapatkan tujuan atau keinginan organisasi dan memiliki dampak yang luar biasa pada karyawan. Diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional dengan indikator *kharismatik, inspirasi, rangsangan kecerdasan, dan perhatian individu* memiliki perhitungan rata-rata rentang skala kepemimpinan transformasional dalam kategori baik (transformatif).

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dari gaya kepemimpinan transformasional diterapkan adalah baik sehingga dirasa tidak mengakibatkan ketegangan ataupun kecemasan pada karyawan, begitu juga dengan struktur organisanya, karyawan merasa peran wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan yang diberikan.

Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil rentang skala yang telah diketahui sebelumnya, diketahui bahwa variabel kinerja karyawan dengan indikator efektivitas dan efisien, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif memiliki perhitungan rata rata rentang skala kinerja karyawan sebagian besar dalam kategori tinggi.

Sesuai dengan fenomena yang terjadi bahwa efektivitas, efisien, disiplin, inisiatif dan tanggung jawab dirasa tinggi. Dalam hal ini, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan teliti, dimana pekerjaan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan aturan yang

ditetapkan. Dengan demikian IBS RSUD dr Saiful Anwar Malang diharapkan mempertahankan bahkan lebih dapat meningkatkan kinerja instansi.

Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil rentang skala indikator kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang di rasakan oleh karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Hasil penelitian dari perhitungan rata rata rentang skala kepuasan kerja dalam kategori puas.

Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan karyawan di IBS RSUD dr Saiful Anwar Malang terhadap gaji, atasan, rekan kerja serta promosi jabatan dalam kategori puas. Komunikasi yang terjalin antara rekan kerja maupun atasan terjalin dengan baik, serta pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan.

Motivasi kerja

Berdasarkan hasil rentang skala indikator motivasi kerja merupakan kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Hasil penelitian dari perhitungan rata rata rentang skala motivasi kerja dalam kategori tinggi, dengan indikator *kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, sosialisasi, penghargaan, dan aktualisasi diri*.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat menunjukkan kinerja yang baik. Selain itu, sesama rekan kerja dapat bekerja sama dengan baik, menghargai dan mempercayai kompetensi masing-masing karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, namun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh lemah terhadap kinerja, yang berarti bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Kinerja karyawan akan tetap tinggi meskipun gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang transformative. Hal ini karena model pekerjaan yang ada di instansi tersebut harus berdasarkan standart operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan, selain itu karekteristik masa kerja responden minimal 1 tahun dan yang paling lama hampair

mencapai 25 tahun. Dengan masa kerja yang cukup lama tingkat kematangan karyawan berada pada tingkat yang tinggi dengan kompetensi karyawan yang mumpuni sehingga dapat menunjukkan kinerja yang baik.

Selain itu ada faktor lain yang lebih kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan (Gibson, 2008) bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga yaitu: Faktor dari variabel individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografi; Faktor dari variabel psikologi yang mencakup Persepsi, Sikap, Kepribadian, Peran, Motivasi, Kepuasan kerja, Stres kerja; dan Faktor organisasi yang mencakup Kepemimpinan, Kompensasi, Konflik, Kekuasaan, Struktur organisasi, Desain pekerjaan, Desain organisasi dan yang terakhir karir. Dalam hal ini faktor internal lebih dominan daripada faktor eksternal/ organisasi dalam mempengaruhi kerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif yang berarti semakin transformatif Gaya Kepemimpinan Transformasional, maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. Demikian sebaliknya, semakin kurang transformatif Gaya Kepemimpinan Transformasional, maka kepuasan kerja juga akan semakin menurun. Hasil ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bass (2004:2-3) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan kepada bawahan. Pada bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.

Kepuasan kerja akan tercapai dengan baik apabila gaya kepemimpinan transformasional diimplementasikan dengan baik, yang mencakup berbagai indikator diantaranya kharismatik, inspirasi, rangsangan kecerdasan dan perhatian individu.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Variable Motivasi Kerja dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan., yang berarti semakin baik motivasi kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Demikian sebaliknya, semakin kurang baik motivasi

kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin menurun. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Irum Shahzadi, 2014) dan Ackah (2014).

Menurut Mathis dan Jackson (2001:89) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Daft (2010:373) mendefinisikan motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Motivasi pekerja akan mempengaruhi produktifitasnya dan sebagai bagian dari tugas dari seorang manajer adalah menyalurkan motivasi kearah pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil analisa data menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif yang berarti semakin baik motivasi kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. Demikian sebaliknya, semakin kurang baik motivasi kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin menurun. Diartikan secara formal, kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. (Kreitner, 2014:169). Para peneliti di Cornell University mengembangkan *Job Descriptive Index* (JDI) untuk menilai kepuasan seseorang dengan dimensi pekerjaan sebagai berikut: pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan pengawasan. Yang berarti bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator

Bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan., sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah signifikan. Dengan kata lain, besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang disebabkan oleh adanya kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif yang nyata terhadap kinerja karyawan , dimana semakin besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga dapat semakin meningkatkan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Demikian sebaliknya.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mauludin (2018), Prabowo, (2016), Rante et. al, (2015), Pratama(2016), Suharto et.al (2018),

Yusuf et.al (2012), Bababola (2016) bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja (Job Satisfaction) adalah sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. (Kreitner, 2014:169). Secara konsep kepuasan kerja memiliki hubungan dengan tingkat kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator

Dari hasil analisis dalam penelitian ini bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah signifikan. Dengan kata lain, besarnya pengaruh motivasi kerja yang disebabkan oleh adanya kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif yang nyata terhadap kinerja karyawan, dimana semakin besar pengaruh motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga akan semakin meningkatkan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Demikian sebaliknya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan jenis kelamin karyawan di IBS RSSA Malang berimbang antara laki-laki dan perempuan. Berdasarkan status perkawinan hampir seluruhnya sudah menikah.

1. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada level baik, hal diindikasikan oleh pimpinan yang memiliki kharismatik yang cukup baik, memberikan inspirasi, rangsangan kecerdasan dan perhatian individu yang baik terhadap karyawan.

Variabel kinerja karyawan dalam kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien, memiliki disiplin, inisiatif dan tanggung jawab yang tinggi, dalam hal ini karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan teliti, dimana pekerjaan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan aturan yang ditetapkan.

Variabel kepuasan kerja dalam kategori puas, hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan karyawan IBS RSUD dr Saiful Anwar Malang terhadap gaji, atasan, rekan kerja serta promosi jabatan adalah puas. Komunikasi yang terjalin antara rekan kerja maupun

atasan terjalin dengan baik, serta pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan.

Variabel motivasi kerja dalam kategori tinggi, hal ini diindikasikan oleh adanya kebutuhan fisiologis seperti gaji, remunerasi yang sudah sesuai dengan harapan karyawan, selain itu sesama rekan kerja dapat bekerja sama dengan baik, menghargai dan mempercayai kompetensi masing-masing karyawan.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan.
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja . Pengaruh yang dihasilkan adalah positif yang berarti semakin baik Gaya Kepemimpinan Transformasional , maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. Demikian sebaliknya, semakin kurang baik Gaya Kepemimpinan Transformasional, maka kepuasan kerja juga akan semakin menurun
4. Semakin baik motivasi kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Demikian sebaliknya, semakin kurang baik motivasi kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin menurun.
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif yang berarti semakin baik motivasi kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. Demikian sebaliknya, semakin kurang baik motivasi kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin menurun.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan., sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah **signifikan**. Dengan kata lain, besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang disebabkan oleh adanya kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif yang nyata terhadap kinerja karyawan, dimana semakin besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang disebabkan oleh adanya kepuasan kerja, maka hal itu akan semakin meningkatkan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Demikian sebaliknya.
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap

kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah signifikan. Dengan kata lain, besarnya pengaruh motivasi kerja yang disebabkan oleh adanya kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif yang nyata terhadap kinerja karyawan, dimana semakin besar pengaruh motivasi kerja yang disebabkan oleh adanya kepuasan kerja, maka hal itu akan semakin meningkatkan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Demikian sebaliknya.

Saran

1. Instansi seyogyanya mengatur remunerasi secara proporsional dan diberikan tepat waktu, memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi, serta memberikan peluang untuk beraktualisasi untuk meningkatkan kompetensi masing-masing individu.
2. Kinerja dalam kategori tinggi harus senantiasa dipertahankan untuk menjaga kualitas pelayanan dan memberikan kepuasan terhadap pelanggan, sehingga *income* dari instansi bisa semakin meningkat.
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan kepada bawahan harus diimplementasikan dengan baik oleh pimpinan agar bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, sehingga kepuasan karyawan dapat tercapai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Pihak instansi disarankan untuk menempatkan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan, keahlian dan kompetensi, serta memberikan penilaian kinerja secara obyektif, menciptakan hubungan yang baik antar sesama rekan kerja maupun dengan atasan, harapannya kepuasan kerja semakin meningkat sehingga kinerja karyawan yang tinggi dapat tercapai.

Keterbatasan Penelitian

1. Peneliti tidak menanyakan setiap pertanyaan yang terdapat pada kuesioner, akan tetapi responden membaca sendiri dan langsung mengisi pada lembar kuesioner,
2. Peneliti tidak menjelaskan pemimpin yang dimaksud secara spesifik, sehingga penilaian terhadap pemimpin yang dimaksud dapat mengarah kepada pimpinan yang ada di instalasi

tersebut antara lain: Kepala Instalasi, Koordinator Kepala Perawatan (KPP), maupun Kepala Ruang.

3. Populasi terbatas pada salah satu instalasi sehingga belum bisa mewakili seluruh satuan kerja yang ada di rumah sakit umum dr saiful anwar malang.



DAFTAR PUSTAKA

- Abrivianto, okto. (2014). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Adminisstrasi Bisnis (JAB) Vol.7 No. 2 Januari 2014
- Ackah, D. 2014. The impact of motivation on employee performance in the manufacturing industry in Ghana. *Global Journal of Management Studies and Researches*, 1, 291-310.
- Ali Orozi Sougui, A. T. B., Hussein Mohamed Hagi Hassan 2015. The Impact of Leadership Styles on Employees' performance in Telecom Engineering companies. *australian journal of basic and applied sciences*.
- Andreani et al (2016), Employee Performance As The Impact Of Transformational Leadership And Job Satisfaction In Pt Anugerah Baru Denpasar.
- Arifin, B. (2005). Pengaruh faktor-faktor kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 2(1), 16–34.
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bababola (2016) The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment.
- Balz, Gerald Moritz, 2014. "Pengaruh status pernikahan terhadap motivasi kerja karyawan di yogya center bandung."
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218
- Bass, B.M (2005) the ethics of transformational leadership. Working papers academy of leadership press. University of Maryland. Pp1-14. (2004). Transformational Leadership and organizational.
- Christian Katiandagho¹ Silvy L. Mandey² Lisbeth Mananeke³ (2014) "Pengaruh Disiplin Kerja Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado"
- Connie bao, (2015) The Impact Of Motivation On Employee Performance In The Electronics Industry IN CHINA.
- Cummings Greta G And Pamela Brady Germain (2010) *The Influence Of Nursing Leadership On Nurse Performance: Asystematic Literature Review*. Journal of Nursing Management, 2010, 18, 425–439
- Dahlan, M. Y., Mananeke, L. & Dotulong, L. O. 2014. Pelaksanaan Program Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Serta Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Sinar Sakti Malalayang. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2.
- Djarmiko, H. 2003. *Perilaku Organisasi*, Alfabeta, Bandung.
- Douglas B. Currian (2000) "The causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitmen In Modals Of employee Turnover" University of Massachussets, Boston MA, USA
- Dvir, T., D. Eden, B.J. Avolio & B. Shamir (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, pp. 735-744
- Edy saptono (2014) "Kajian Kepemimpinan Transformasional, Komitmen, Karyawan, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan" Xin-an Zhang, Ning Li, Johannes Ullrich

- Elgelal (2014). The Influence of Transformational Leadership on Employees Performance (Asia-Pacific Management and Business Application 3(1), P 48-66)
- Erlangga Kesuma Negara, Mochammad Al Musadieg, Heru Susilo (2014) "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero APJ Malang)
- Ermawati, Y. & Amboningtyas, D. 2017. Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi, Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Produksi Video Preparation Pada Pt Hit Polytron Yang Berimplikasi Pada Produktivitas. *Journal of Management*, 3.
- Farooq, S. U., et al. (2015). "Factors Affecting Employees' Performance: A Case of Kabul-Based Telecom Firms." *Business & Economic Review* 7(2): 71-84.
- Gibson 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta
- Ghozali, I. (2008). *Structural equation modeling: Teori, konsep dan aplikasi dengan program Lisrel 8.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Handoko, T. H. 2008. *Manajemen Personalia*, Raja Grafindo, Jakarta.
- Handoyo et al (2015) The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance Through Work Motivation (An Organizational Study at Four Hotels in Malang).
- Hanifah, H., Susanthi, N. I. & Setiawan, A. 2014. The Effect of Leadership Style on Motivation to Improve the Employee Performance. *Jurnal Manajemen Transportasi Dan Logistik*, 1.
- Hinkes Dave & Raga Mounika Devarapalli. *Leadership Behavior And Motivation Theories In Practice* International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM) ISSN(E): 2321-886X; ISSN(P): 2347-4572 Vol. 4
- Humphreys, J.H. (2002), "Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 487-502
- IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM) ISSN(E): 2321-886X; ISSN(P): 2347-4572
- Iqbal, N., Anwar, S. & Haider, N. 2015. Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5.
- Irum Shahzadi, A. J., Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam 2014. Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6.
- Khuong, M. N. & Hoang, D. T. 2015. The effects of leadership styles on employee motivation in auditing companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6, 210.
- Kotter P John, (1988). "Corporate Culture and Performance". Jakarta : Prenhallindo.
- Kustrianingsih, M. R., Minarsih, M. M. & Hasiholan, L. B. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata kota Semarang. *Journal of Management*, 2.
- Laschinger Heather K.S & Carol A. Wong. (2012) *Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment*. *Jurnal of advanced nursing*.
- Lisan, W. 2016. Analisis Pengaruh Turnover Karyawan, Motivasi, Dan Pengayaan Pekerjaan, Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Enseval Megatrading Tbk Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah EFISIENSI*, 16.
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart (2002), "developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149-163
- Malhotra, N. K. (2005). *Riset pemasaran (pendekatan terapan)*. (Soleh Rusyadi, Trans.). Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.

- Mangkunegara, A. P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Mathis dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba.
- Mauludin (2018) The Influence of Organizational Culture And Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency
- Mcgraw- hill education, 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mengesha, A. H. 2015. Impact of Leadership Approaches on Employee Motivation: An Empirical Investigation in Haramaya University. *Ashese Journal of Business Management*, 1, 28-38
- Mohammed et al (2018) Effect Of Leadership Styles On Employee Performance In The Somali National Civil Service Commission.
- Mondy, R Wayne (2008). "Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 Edisi 10", 260. *Transformational Leadership by CEOs on Top Management Team Effectiveness and Leader-Rated Firm Performance*".
- Muhlis.2014 Leadership and Performance of Provincial Government Employee of South Sulawesi, Indonesia: The Influence of Work Capability, Motivation and Behavior Relationship.
- Nabil et al (2017) The Impact Of Motivation On Employee Performances: A Case Study Of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh.
- Nurdiana, T. (2011). "Pengaruh Rotasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* 11(2).
- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. & Waqas, H. 2012. Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) on Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global journal of management and business research*, 12, 54-65.
- Prabhu (2011) The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance.
- Prabowo, (2016) The Influence Of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction.
- Prastyo, E., Hasiholan, L. B. & Warso, M. M. 2016. Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Honorer Dinas Bina Marga Pengairan Dan Esdm Kabupaten Jepara. *Journal of Management*, 2.
- Pratama(2016) Effect Of Transformational Leadership Towards Employee's Performance Through Satisfaction And Moderated By Culture
- Primajaya, D. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pertamina (Persero) Upms IV Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1, 67-81.
- Pujoraharjo, P. and M. Y. Diah (2015). "Pengaruh Kompetensi Dan Desain Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Departemen Gigi Dan Mulut Rsup Dr. Mohammad Hoesin Palembang)." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya* 13(4): 507-524.
- Rafferty, A.E. & M.A. Griffin (2004), "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", *Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 329-354
- Raga Mounika Devarapalli & Dave Hinkes, (2016) "*Leadership Behavior And Motivation*

Theories In Practice"Sullivan University, Louisville, KY, United States

Rante et al (2015) The Mediating Effect of Job Satisfaction and Job motivation to Influence School Leadership, Teacher Competence and Experience of Teachers on Performance of Teachers in SMA/SMK in Jayawijaya, Indonesia.

Rawung, F. H. 2013. The Effect of leadership on the Work Motivation of Higher Education Administration Employees (Study at Manado State University).

Richard 2014. The Effect Of Motivation On Employees' Performance: Empirical Evidence From The Brong Ahafo Education Directorate. Menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Robbins, Stephen P. 2009. *Perilaku Organisasi*. ed 10. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia.

Rolf van Dickhang (2015) "*Getting Everyone on Board: The Effect of Differentiated*

Rothfelder, K., Ottenbacher, M.C., & Harrington, R.J. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 12(4), 201–214

Rumman, A. A. a. (2016). "The Impact of Leadership style as a Moderator Variable on the Relationship between Leadership practices and Organizational Performance Analytical Study on Jordanian Commercial Banks."

Santosa (2014) Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Dalam Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. JABPI VOL. 22, NO 1, JANUARI 2014

Sapariha, 2015. "Analisis pengaruh jenis kelamin terhadap kinerja karyawan bagian perawatan pada pt.mulia bhakti kahuripan

Sarros, J.C. & J.C. Santora (2001), "The transformational-transactional leadership model in practice, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 8, pp. 383-393

Shafie, B., Baghersalimi, S. & Barghi, V. 2013. The relationship between leadership style and employee performance: Case study of real estate registration organization of Tehran Province. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 2, 21-29.

Siagian, S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Perkasa, Jakarta. Soni Hersona (2017) "*Influence Of Leadership Function, Motivation And Work Discipline On Employees' Performance*"

Soni Hersona (2017) "*Influence Of Leadership Function, Motivation And Work Discipline On Employees' Performance*

Stone, R. J. (2005). *Human resource management*. Australia: John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Suharto et.al (2018) Influence Of Leadership Style And Organizational Culture On Organizational Performance Through Job Satisfaction In PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung :CV. Alfabeta.

Sumadi suryabrata, 1998. Metodologi penelitian. Jakarta. Raja Grafindo Persada.

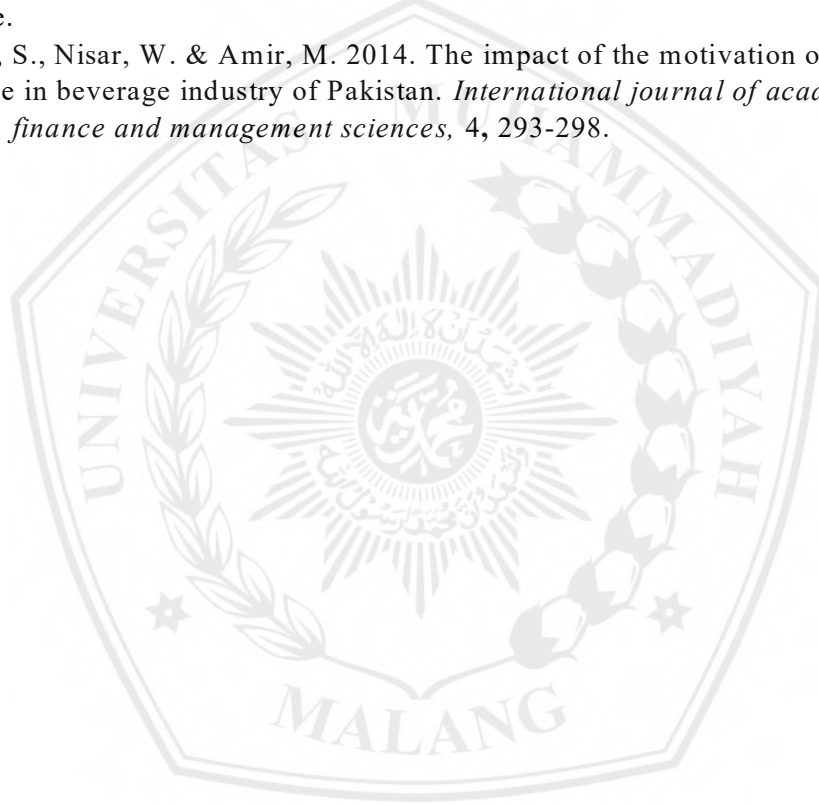
Suharsimi, A. 2010. *Manajemen Penelitian* PT. Rineka Cipta, Jakarta

Sutarto 2002. *Dasar-Dasar Organisasi*, Gajah Mada University, Yogyakarta.

Talasaz, Z. H., et al. (2014). "The Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance Among Midwives Working in Healthcare Centers of Mashhad, Iran." *Journal of Midwifery and Reproductive Health* 2(3): 157-164.

Tobing, D. S. K. & Syaiful, M. 2016. The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Work Motivation And Employee Performance At The State Property Service Office And Auction In East Java Province. *International Journal of Business and Commerce*, 5.

- Tondok, M. S. & Andarika, R. (2004). Hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja karyawan, *Jurnal Psikologi*, 1(1), 35–49
- Umar sekaran, 2000. Metodologi penelitian. Penerbit salemba empat, Yogyakarta
- Wibowo. (2015). *Manajemen Kinerja*. 5 ed. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wulandari (2015) Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), “Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation”, *Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 81-102
- Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioner, job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 40(1), 31–46.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Indeks.
- Yusuf et.al (2012) Job Satisfaction as an Intervening Variable of Self-Efficacy and Employee Performance.
- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W. & Amir, M. 2014. The impact of the motivation on the employee's performance in beverage industry of Pakistan. *International journal of academic research in accounting, finance and management sciences*, 4, 293-298.



Lampiran Tabel Frekuensi Rekapitulasi Hasil Jawaban Kuisiner

Frequencies



Statistics

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
X1.1	81	0	3.0247	3.0000	1.25474	1.574	1.00	5.00
X1.2	81	0	2.0370	2.0000	.96753	.936	1.00	4.00
X1.3	81	0	3.1728	3.0000	.95904	.920	1.00	5.00
X1.4	81	0	3.3457	4.0000	.91050	.829	2.00	5.00
X1.5	81	0	3.7778	4.0000	.85147	.725	2.00	5.00
X1.6	81	0	4.2840	4.0000	.57521	.331	3.00	5.00
X1.7	81	0	4.0864	4.0000	.85436	.730	2.00	5.00
X1.8	81	0	4.0864	4.0000	.77778	.605	2.00	5.00
X1.9	81	0	3.4938	4.0000	.76032	.578	2.00	5.00
X1.10	81	0	3.6049	4.0000	.76940	.592	2.00	5.00
X1.11	81	0	3.7160	4.0000	.69344	.481	2.00	5.00
X1	81	0	38.6296	40.0000	8.28620	68.661	20.00	54.00
X2.1	81	0	3.8519	4.0000	.61464	.378	3.00	5.00
X2.2	81	0	3.0988	3.0000	1.06777	1.140	1.00	5.00
X2.3	81	0	3.5556	4.0000	.96177	.925	1.00	5.00
X2.4	81	0	4.0123	4.0000	.60195	.362	3.00	5.00
X2.5	81	0	4.1605	4.0000	.60118	.361	3.00	5.00
X2.6	81	0	4.2469	4.0000	.60272	.363	3.00	5.00
X2.7	81	0	3.9383	4.0000	.63925	.409	3.00	5.00
X2.8	81	0	4.1605	4.0000	.62163	.386	3.00	5.00
X2.9	81	0	4.1728	4.0000	.60807	.370	3.00	5.00
X2.10	81	0	4.1605	4.0000	.58002	.336	3.00	5.00
X2.11	81	0	3.9630	4.0000	.78174	.611	2.00	5.00
X2.12	81	0	4.0000	4.0000	.63246	.400	3.00	5.00
X2.13	81	0	4.0617	4.0000	.71319	.509	2.00	5.00
X2.14	81	0	3.8395	4.0000	.62163	.386	3.00	5.00
X2	81	0	55.6667	56.0000	8.09784	65.575	36.00	70.00
Z1	81	0	3.9383	4.0000	.57762	.334	3.00	5.00
Z2	81	0	3.9383	4.0000	.97910	.959	1.00	5.00
Z3	81	0	3.6914	4.0000	.91709	.841	1.00	5.00
Z4	81	0	3.6420	4.0000	.88471	.783	1.00	5.00
Z5	81	0	3.6790	4.0000	.68606	.471	2.00	5.00
Z6	81	0	4.0000	4.0000	.77460	.600	2.00	5.00
Z7	81	0	3.9136	4.0000	.67449	.455	2.00	5.00
Z8	81	0	3.9753	4.0000	.68875	.474	2.00	5.00
Z9	81	0	3.5556	4.0000	.75829	.575	2.00	5.00
Z	81	0	34.3333	35.0000	6.19476	38.375	16.00	45.00
Y.1	81	0	3.8395	4.0000	.74928	.561	2.00	5.00
Y.2	81	0	3.5926	4.0000	.80277	.644	1.00	5.00
Y.3	81	0	3.8025	4.0000	.65992	.435	2.00	5.00
Y.4	81	0	3.7654	4.0000	.65711	.432	2.00	5.00
Y.5	81	0	3.6173	4.0000	.85977	.739	1.00	5.00
Y.6	81	0	3.6914	4.0000	.83129	.691	1.00	5.00
Y.7	81	0	3.4691	4.0000	.86727	.752	1.00	5.00
Y.8	81	0	3.4938	4.0000	.83850	.703	1.00	5.00
Y.9	81	0	3.8272	4.0000	.60807	.370	2.00	5.00
Y.10	81	0	3.6049	4.0000	.80123	.642	2.00	5.00
Y.11	81	0	3.6296	4.0000	.88663	.786	1.00	5.00
Y.12	81	0	3.7778	4.0000	.80623	.650	1.00	5.00
Y	81	0	44.0494	48.0000	8.50133	72.273	17.00	60.00

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	14	17.3	17.3	17.3
	TS	14	17.3	17.3	34.6
	N	15	18.5	18.5	53.1
	S	32	39.5	39.5	92.6
	SS	6	7.4	7.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	28	34.6	34.6	34.6
	TS	30	37.0	37.0	71.6
	N	15	18.5	18.5	90.1
	S	8	9.9	9.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.5	2.5	2.5
	TS	19	23.5	23.5	25.9
	N	29	35.8	35.8	61.7
	S	25	30.9	30.9	92.6
	SS	6	7.4	7.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	19	23.5	23.5	23.5
	N	20	24.7	24.7	48.1
	S	37	45.7	45.7	93.8
	SS	5	6.2	6.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	10	12.3	12.3	12.3
	N	10	12.3	12.3	24.7
	S	49	60.5	60.5	85.2
	SS	12	14.8	14.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	6.2	6.2	6.2
	S	48	59.3	59.3	65.4
	SS	28	34.6	34.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	8.6	8.6	8.6
	N	5	6.2	6.2	14.8
	S	43	53.1	53.1	67.9
	SS	26	32.1	32.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	4.9	4.9	4.9
	N	9	11.1	11.1	16.0
	S	44	54.3	54.3	70.4
	SS	24	29.6	29.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	10	12.3	12.3	12.3
	N	24	29.6	29.6	42.0
	S	44	54.3	54.3	96.3
	SS	3	3.7	3.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	8.6	8.6	8.6
	N	25	30.9	30.9	39.5
	S	42	51.9	51.9	91.4
	SS	7	8.6	8.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	8.6	8.6	8.6
	N	13	16.0	16.0	24.7
	S	57	70.4	70.4	95.1
	SS	4	4.9	4.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	22	27.2	27.2	27.2
	S	49	60.5	60.5	87.7
	SS	10	12.3	12.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	7	8.6	8.6	8.6
	TS	18	22.2	22.2	30.9
	N	19	23.5	23.5	54.3
	S	34	42.0	42.0	96.3
	SS	3	3.7	3.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	3.7	3.7	3.7
	TS	12	14.8	14.8	18.5
	N	9	11.1	11.1	29.6
	S	51	63.0	63.0	92.6
	SS	6	7.4	7.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	14	17.3	17.3	17.3
	S	52	64.2	64.2	81.5
	SS	15	18.5	18.5	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	9	11.1	11.1	11.1
	S	50	61.7	61.7	72.8
	SS	22	27.2	27.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	7	8.6	8.6	8.6
	S	47	58.0	58.0	66.7
	SS	27	33.3	33.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	19	23.5	23.5	23.5
	S	48	59.3	59.3	82.7
	SS	14	17.3	17.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	10	12.3	12.3	12.3
	S	48	59.3	59.3	71.6
	SS	23	28.4	28.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	9	11.1	11.1	11.1
	S	49	60.5	60.5	71.6
	SS	23	28.4	28.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	9.9	9.9	9.9
	S	52	64.2	64.2	74.1
	SS	21	25.9	25.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.5	2.5	2.5
	N	20	24.7	24.7	27.2
	S	38	46.9	46.9	74.1
	SS	21	25.9	25.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	16	19.8	19.8	19.8
	S	49	60.5	60.5	80.2
	SS	16	19.8	19.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3.7	3.7	3.7
	N	9	11.1	11.1	14.8
	S	49	60.5	60.5	75.3
	SS	20	24.7	24.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	23	28.4	28.4	28.4
	S	48	59.3	59.3	87.7
	SS	10	12.3	12.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	16	19.8	19.8	19.8
	S	54	66.7	66.7	86.4
	SS	11	13.6	13.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	3.7	3.7	3.7
	TS	5	6.2	6.2	9.9
	N	8	9.9	9.9	19.8
	S	43	53.1	53.1	72.8
	SS	22	27.2	27.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.5	2.5	2.5
	TS	9	11.1	11.1	13.6
	N	11	13.6	13.6	27.2
	S	49	60.5	60.5	87.7
	SS	10	12.3	12.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.5	2.5	2.5
	TS	7	8.6	8.6	11.1
	N	18	22.2	22.2	33.3
	S	45	55.6	55.6	88.9
	SS	9	11.1	11.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3.7	3.7	3.7
	N	27	33.3	33.3	37.0
	S	44	54.3	54.3	91.4
	SS	7	8.6	8.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	4.9	4.9	4.9
	N	12	14.8	14.8	19.8
	S	45	55.6	55.6	75.3
	SS	20	24.7	24.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.5	2.5	2.5
	N	16	19.8	19.8	22.2
	S	50	61.7	61.7	84.0
	SS	13	16.0	16.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.5	2.5	2.5
	N	14	17.3	17.3	19.8
	S	49	60.5	60.5	80.2
	SS	16	19.8	19.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	8.6	8.6	8.6
	N	28	34.6	34.6	43.2
	S	40	49.4	49.4	92.6
	SS	6	7.4	7.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	4.9	4.9	4.9
	N	18	22.2	22.2	27.2
	S	46	56.8	56.8	84.0
	SS	13	16.0	16.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.5	2.5	2.5
	TS	6	7.4	7.4	9.9
	N	19	23.5	23.5	33.3
	S	50	61.7	61.7	95.1
	SS	4	4.9	4.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	4.9	4.9	4.9
	N	15	18.5	18.5	23.5
	S	55	67.9	67.9	91.4
	SS	7	8.6	8.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.5	2.5	2.5
	N	23	28.4	28.4	30.9
	S	48	59.3	59.3	90.1
	SS	8	9.9	9.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.5	2.5	2.5
	TS	7	8.6	8.6	11.1
	N	18	22.2	22.2	33.3
	S	47	58.0	58.0	91.4
	SS	7	8.6	8.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.5	2.5	2.5
	TS	5	6.2	6.2	8.6
	N	17	21.0	21.0	29.6
	S	49	60.5	60.5	90.1
	SS	8	9.9	9.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.5	2.5	2.5
	TS	9	11.1	11.1	13.6
	N	24	29.6	29.6	43.2
	S	41	50.6	50.6	93.8
	SS	5	6.2	6.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.5	2.5	2.5
	TS	9	11.1	11.1	13.6
	N	20	24.7	24.7	38.3
	S	47	58.0	58.0	96.3
	SS	3	3.7	3.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.5	2.5	2.5
	N	17	21.0	21.0	23.5
	S	55	67.9	67.9	91.4
	SS	7	8.6	8.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	11	13.6	13.6	13.6
	N	15	18.5	18.5	32.1
	S	50	61.7	61.7	93.8
	SS	5	6.2	6.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	4.9	4.9	4.9
	TS	5	6.2	6.2	11.1
	N	13	16.0	16.0	27.2
	S	54	66.7	66.7	93.8
	SS	5	6.2	6.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.5	2.5	2.5
	TS	5	6.2	6.2	8.6
	N	10	12.3	12.3	21.0
	S	56	69.1	69.1	90.1
	SS	8	9.9	9.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Hasil Analisis dengan PLS

Unidimensionalitas suatu konstruk dapat dievaluasi melalui model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan reliabilitas komposit (*composite reliability*) dan validitas konvergen (*convergent validity*) dengan mengkonstruksi variabel laten ke dalam diagram jalur. Dengan melakukan uji validitas dan realibilitas, penelitian ini juga menguji indikator-indikator yang layak untuk dilanjutkan dalam penelitian.

Pada penelitian ini variabel **X1, X2, Z, dan Y** dibentuk dengan menggunakan tipe indikator refleksif (arah panah dari variabel laten menuju ke konstruk). Alasan penggunaan indikator refleksif pada variabel **X1, X2, Z, dan Y**, karena indikator dari beberapa konstruk tersebut merupakan pencerminan dari konstraknya (variabel laten), hal ini sesuai dengan pernyataan dari Fornell dan

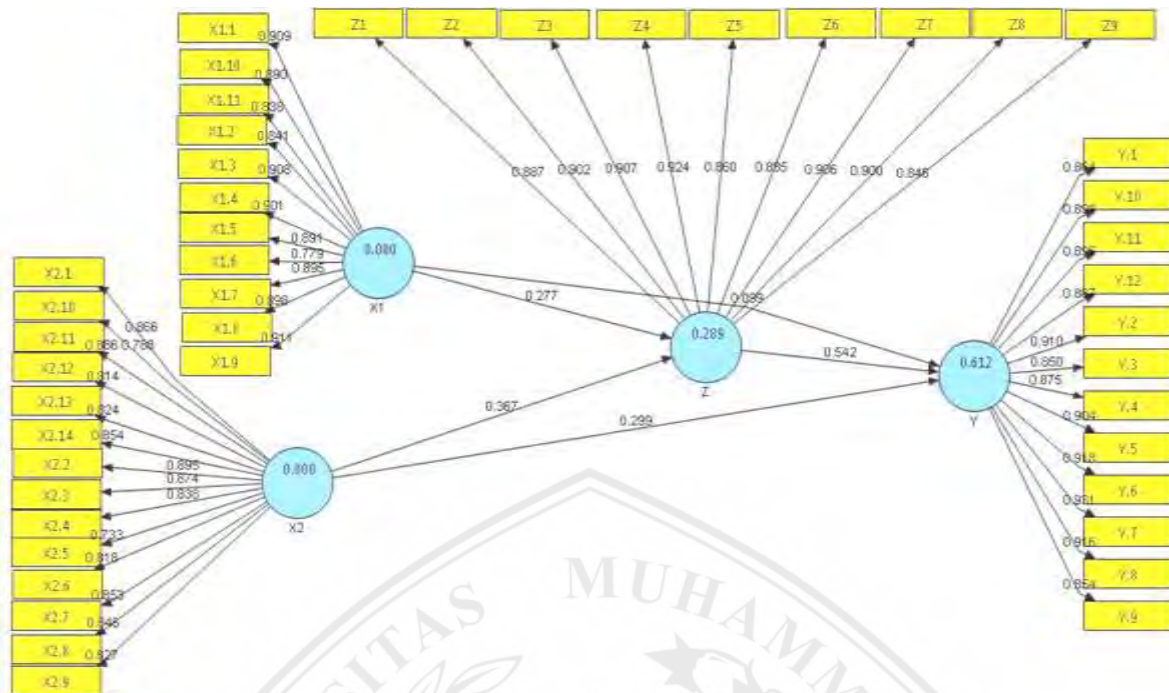
Bookstein (1982)¹ “jika suatu indikator berupa pencerminan konstruksinya atau yang berkaitan dengan sikap dan personalitas maka harus menggunakan indikator refleksif”.

Berdasarkan pendapat tersebut, pada penelitian ini dapat dikonstruksi diagram jalur dengan menggunakan bantuan *software smartPLS* versi 2.0 sedangkan untuk analisis data lebih lanjut digunakan *software PLS-Graph* versi 2.0 yang dikembangkan oleh Wyene Chin, adapun diagram jalur tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Overall Model dari hasil running PLS



¹ Fornell, C., and Bookstein, F. (1982). "Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory," *Journal of Marketing Research*, 19, 440-452.



Gambar 5.1 Diagram Jalur Persamaan Struktural (*hasil running PLS*) Dengan Pendekatan *Partial Least Square* Menggunakan *Software Smartpls* (*Measurement Model Specification*).

Output PLS

Model

Specification

Measurement Model Specification

Structural Model Specification

PLS

Quality Criteria

Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
X1	0.773	0.974		0.971	0.773	
X2	0.702	0.970		0.967	0.702	
Y	0.796	0.979	0.612	0.977	0.796	0.061
Z	0.794	0.972	0.289	0.967	0.794	0.121

Redundancy

	redundancy
X1	
X2	
Y	0.061
Z	0.121

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
X1	0.971
X2	0.967
Y	0.977
Z	0.967

Latent Variable Correlations

	X1	X2	Y	Z
X1	1.000			
X2	0.378	1.000		
Y	0.437	0.592	1.000	

Z	0.416	0.472	0.724	1.000
---	-------	-------	-------	-------

R Square

	R Square
X1	
X2	
Y	0.612
Z	0.289

Cross Loadings

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.909	0.255	0.336	0.320
X1.10	0.890	0.378	0.465	0.360
X1.11	0.838	0.284	0.399	0.404
X1.2	0.841	0.341	0.320	0.287
X1.3	0.908	0.363	0.340	0.364
X1.4	0.901	0.323	0.295	0.286
X1.5	0.891	0.277	0.376	0.433
X1.6	0.779	0.296	0.269	0.328
X1.7	0.895	0.340	0.487	0.407
X1.8	0.898	0.440	0.439	0.370
X1.9	0.911	0.340	0.405	0.406
X2.1	0.321	0.866	0.523	0.377
X2.10	0.281	0.788	0.461	0.419
X2.11	0.382	0.886	0.489	0.391
X2.12	0.266	0.814	0.474	0.415
X2.13	0.390	0.824	0.470	0.399
X2.14	0.217	0.854	0.457	0.283
X2.2	0.276	0.895	0.487	0.346

X2.3	0.305	0.874	0.600	0.418
X2.4	0.346	0.838	0.547	0.361
X2.5	0.451	0.733	0.299	0.299
X2.6	0.348	0.818	0.473	0.450
X2.7	0.285	0.853	0.520	0.409
X2.8	0.332	0.846	0.536	0.409
X2.9	0.275	0.827	0.517	0.499
Y.1	0.406	0.543	0.864	0.620
Y.10	0.307	0.434	0.898	0.601
Y.11	0.406	0.570	0.896	0.729
Y.12	0.422	0.498	0.887	0.697
Y.2	0.396	0.530	0.910	0.644
Y.3	0.417	0.467	0.850	0.578
Y.4	0.318	0.439	0.875	0.606
Y.5	0.386	0.554	0.904	0.636
Y.6	0.388	0.602	0.918	0.681
Y.7	0.401	0.610	0.931	0.609
Y.8	0.446	0.520	0.916	0.686
Y.9	0.368	0.536	0.854	0.632
Z1	0.393	0.400	0.654	0.887
Z2	0.427	0.407	0.645	0.902
Z3	0.319	0.501	0.710	0.907
Z4	0.436	0.506	0.734	0.924
Z5	0.270	0.461	0.599	0.860
Z6	0.384	0.328	0.654	0.885
Z7	0.363	0.403	0.613	0.906
Z8	0.442	0.421	0.624	0.900
Z9	0.276	0.322	0.535	0.846

AVE

	AVE
X1	0.773
X2	0.702
Y	0.796
Z	0.794

Communality

	communality
X1	0.773
X2	0.702
Y	0.796
Z	0.794

Total Effects

	X1	X2	Y	Z
X1			0.249	0.277
X2			0.497	0.367
Y				
Z			0.542	

Composite Reliability

	Composite Reliability
X1	0.974
X2	0.970
Y	0.979
Z	0.972

Outer Loadings

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.909			
X1.10	0.890			
X1.11	0.838			
X1.2	0.841			
X1.3	0.908			
X1.4	0.901			
X1.5	0.891			
X1.6	0.779			
X1.7	0.895			
X1.8	0.898			
X1.9	0.911			
X2.1		0.866		
X2.10		0.788		
X2.11		0.886		
X2.12		0.814		
X2.13		0.824		
X2.14		0.854		
X2.2		0.895		
X2.3		0.874		
X2.4		0.838		
X2.5		0.733		
X2.6		0.818		
X2.7		0.853		
X2.8		0.846		
X2.9		0.827		
Y.1			0.864	
Y.10			0.898	
Y.11			0.896	
Y.12			0.887	

Y.2			0.910	
Y.3			0.850	
Y.4			0.875	
Y.5			0.904	
Y.6			0.918	
Y.7			0.931	
Y.8			0.916	
Y.9			0.854	
Z1				0.887
Z2				0.902
Z3				0.907
Z4				0.924
Z5				0.860
Z6				0.885
Z7				0.906
Z8				0.900
Z9				0.846

Outer Model (Weights or Loadings)

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.909			
X1.10	0.890			
X1.11	0.838			
X1.2	0.841			
X1.3	0.908			
X1.4	0.901			
X1.5	0.891			
X1.6	0.779			
X1.7	0.895			
X1.8	0.898			
X1.9	0.911			

X2.1		0.866		
X2.10		0.788		
X2.11		0.886		
X2.12		0.814		
X2.13		0.824		
X2.14		0.854		
X2.2		0.895		
X2.3		0.874		
X2.4		0.838		
X2.5		0.733		
X2.6		0.818		
X2.7		0.853		
X2.8		0.846		
X2.9		0.827		
Y.1			0.864	
Y.10			0.898	
Y.11			0.896	
Y.12			0.887	
Y.2			0.910	
Y.3			0.850	
Y.4			0.875	
Y.5			0.904	
Y.6			0.918	
Y.7			0.931	
Y.8			0.916	
Y.9			0.854	
Z1				0.887
Z2				0.902
Z3				0.907
Z4				0.924
Z5				0.860
Z6				0.885
Z7				0.906

Z8				0.900
Z9				0.846

Path Coefficients

	X1	X2	Y	Z
X1			0.099	0.277
X2			0.299	0.367
Y				
Z			0.542	

Outer Weights

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.092			
X1.10	0.116			
X1.11	0.113			
X1.2	0.085			
X1.3	0.099			
X1.4	0.081			
X1.5	0.113			
X1.6	0.084			
X1.7	0.126			
X1.8	0.114			
X1.9	0.114			
X2.1		0.087		
X2.10		0.084		
X2.11		0.085		
X2.12		0.085		
X2.13		0.084		
X2.14		0.073		

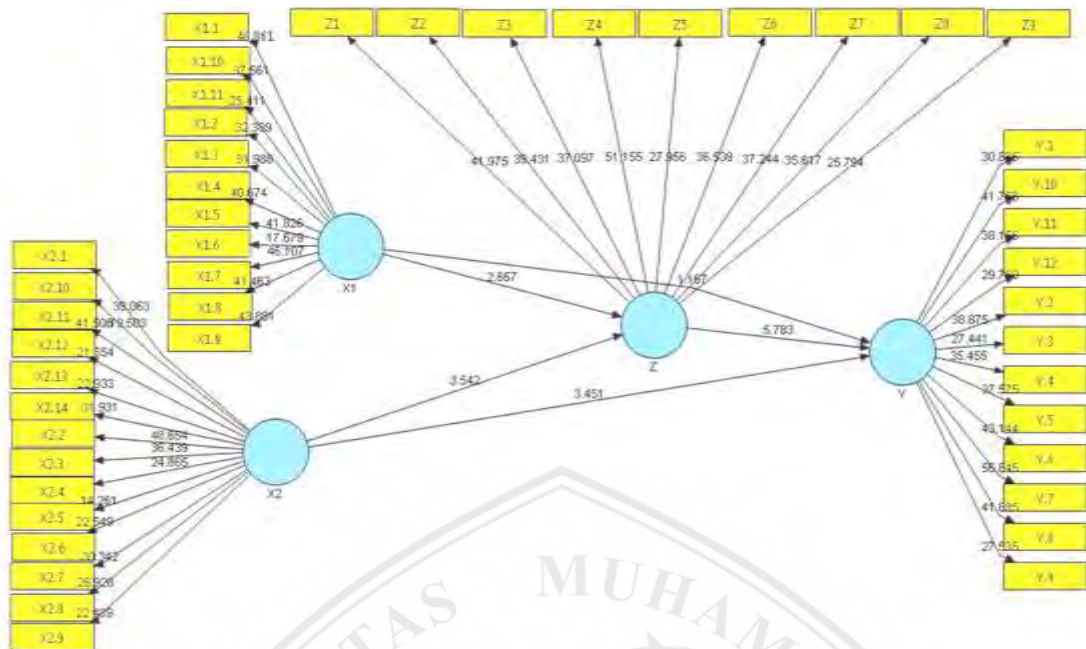
X2.2		0.081		
X2.3		0.099		
X2.4		0.089		
X2.5		0.057		
X2.6		0.088		
X2.7		0.090		
X2.8		0.092		
X2.9		0.097		
Y.1			0.092	
Y.10			0.083	
Y.11			0.104	
Y.12			0.097	
Y.2			0.094	
Y.3			0.085	
Y.4			0.084	
Y.5			0.094	
Y.6			0.101	
Y.7			0.095	
Y.8			0.098	
Y.9			0.093	
Z1				0.126
Z2				0.127
Z3				0.136
Z4				0.145
Z5				0.117
Z6				0.121
Z7				0.120
Z8				0.126
Z9				0.101

Index Values for Latent Variables

	LV Index Values
X1	3.580
X2	3.976
Y	3.684
Z	3.824



Hasil Uji t statistik Model dari hasil running PLS



Gambar 5.1 Diagram Jalur Persamaan Struktural (**Model dari hasil running PLS**) Dengan Pendekatan *Partial Least Square* Menggunakan Software *Smartpls* ([Model T-Statistic](#))

Output PLS

Inner Model T-Statistic

	X1	X2	Y	Z
X1			1.167	2.657
X2			3.451	3.542
Y				
Z			5.783	

Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
X1 -> Y	0.249	0.246	0.076	0.076	3.263
X1 -> Z	0.277	0.281	0.104	0.104	2.657
X2 -> Y	0.497	0.499	0.063	0.063	7.923
X2 -> Z	0.367	0.368	0.104	0.104	3.542
Z -> Y	0.542	0.549	0.094	0.094	5.783

Outer Model T-Statistic

	X1	X2	Y	Z
X1.1	48.861			
X1.10	37.561			
X1.11	25.411			
X1.2	32.389			
X1.3	51.988			
X1.4	40.674			
X1.5	41.826			
X1.6	17.679			
X1.7	46.107			
X1.8	41.463			
X1.9	43.881			
X2.1		39.063		
X2.10		19.503		
X2.11		41.506		
X2.12		21.654		
X2.13		22.933		
X2.14		31.931		
X2.2		48.654		
X2.3		36.439		

X2.4		24.865		
X2.5		14.261		
X2.6		22.549		
X2.7		30.342		
X2.8		26.928		
X2.9		22.489		
Y.1			30.885	
Y.10			41.768	
Y.11			38.156	
Y.12			29.760	
Y.2			38.875	
Y.3			27.441	
Y.4			35.455	
Y.5			37.575	
Y.6			43.144	
Y.7			56.845	
Y.8			41.885	
Y.9			27.535	
Z1				41.975
Z2				39.431
Z3				37.097
Z4				51.155
Z5				27.956
Z6				36.539
Z7				37.244
Z8				35.617
Z9				25.794

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
X1 -> Y	0.099	0.091	0.085	0.085	1.167
X1 -> Z	0.277	0.281	0.104	0.104	2.657
X2 -> Y	0.299	0.296	0.087	0.087	3.451
X2 -> Z	0.367	0.368	0.104	0.104	3.542
Z -> Y	0.542	0.549	0.094	0.094	5.783

Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
X1.1 <- X1	0.092	0.091	0.013	0.013	6.906
X1.10 <- X1	0.116	0.116	0.017	0.017	6.913
X1.11 <- X1	0.113	0.111	0.018	0.018	6.333
X1.2 <- X1	0.085	0.087	0.016	0.016	5.323
X1.3 <- X1	0.099	0.098	0.015	0.015	6.689
X1.4 <- X1	0.081	0.079	0.018	0.018	4.401
X1.5 <- X1	0.113	0.114	0.016	0.016	7.087
X1.6 <- X1	0.084	0.085	0.022	0.022	3.799
X1.7 <- X1	0.126	0.126	0.021	0.021	6.009
X1.8 <- X1	0.114	0.113	0.017	0.017	6.772
X1.9 <- X1	0.114	0.115	0.013	0.013	8.680
X2.1 <- X2	0.087	0.089	0.010	0.010	8.484

X2.10 <- X2	0.084	0.085	0.010	0.010	8.159
X2.11 <- X2	0.085	0.084	0.008	0.008	10.208
X2.12 <- X2	0.085	0.086	0.011	0.011	7.649
X2.13 <- X2	0.084	0.082	0.012	0.012	7.285
X2.14 <- X2	0.073	0.073	0.009	0.009	7.784
X2.2 <- X2	0.081	0.081	0.009	0.009	8.985
X2.3 <- X2	0.099	0.099	0.010	0.010	10.375
X2.4 <- X2	0.089	0.089	0.009	0.009	10.053
X2.5 <- X2	0.057	0.055	0.015	0.015	3.759
X2.6 <- X2	0.088	0.088	0.011	0.011	7.786
X2.7 <- X2	0.090	0.091	0.011	0.011	7.935
X2.8 <- X2	0.092	0.092	0.009	0.009	10.368
X2.9 <- X2	0.097	0.098	0.011	0.011	9.091
Y.1 <- Y	0.092	0.092	0.006	0.006	15.942
Y.10 <- Y	0.083	0.084	0.005	0.005	16.054
Y.11 <- Y	0.104	0.104	0.007	0.007	15.672
Y.12 <- Y	0.097	0.097	0.006	0.006	17.323
Y.2 <- Y	0.094	0.094	0.005	0.005	18.505
Y.3 <- Y	0.085	0.085	0.007	0.007	12.811
Y.4 <- Y	0.084	0.084	0.006	0.006	14.425
Y.5 <- Y	0.094	0.094	0.006	0.006	14.711
Y.6 <- Y	0.101	0.101	0.005	0.005	18.523
Y.7 <- Y	0.095	0.095	0.004	0.004	23.943
Y.8 <- Y	0.098	0.098	0.005	0.005	20.634
Y.9 <- Y	0.093	0.093	0.006	0.006	16.375
Z1 <- Z	0.126	0.128	0.011	0.011	11.492

Z2 <- Z	0.127	0.126	0.009	0.009	13.900
Z3 <- Z	0.136	0.136	0.009	0.009	15.168
Z4 <- Z	0.145	0.145	0.010	0.010	14.464
Z5 <- Z	0.117	0.117	0.010	0.010	12.106
Z6 <- Z	0.121	0.122	0.008	0.008	14.743
Z7 <- Z	0.120	0.119	0.010	0.010	12.457
Z8 <- Z	0.126	0.126	0.007	0.007	16.865
Z9 <- Z	0.101	0.102	0.010	0.010	9.857

Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
X1.1 <- X1	0.909	0.908	0.019	0.019	48.861
X1.10 <- X1	0.890	0.889	0.024	0.024	37.561
X1.11 <- X1	0.838	0.835	0.033	0.033	25.411
X1.2 <- X1	0.841	0.843	0.026	0.026	32.389
X1.3 <- X1	0.908	0.907	0.017	0.017	51.988
X1.4 <- X1	0.901	0.899	0.022	0.022	40.674
X1.5 <- X1	0.891	0.890	0.021	0.021	41.826
X1.6 <- X1	0.779	0.778	0.044	0.044	17.679
X1.7 <- X1	0.895	0.894	0.019	0.019	46.107
X1.8 <- X1	0.898	0.897	0.022	0.022	41.463
X1.9 <- X1	0.911	0.910	0.021	0.021	43.881
X2.1 <- X2	0.866	0.865	0.022	0.022	39.063
X2.10 <-	0.788	0.789	0.040	0.040	19.503

X2					
X2.11 <- X2	0.886	0.885	0.021	0.021	41.506
X2.12 <- X2	0.814	0.811	0.038	0.038	21.654
X2.13 <- X2	0.824	0.823	0.036	0.036	22.933
X2.14 <- X2	0.854	0.851	0.027	0.027	31.931
X2.2 <- X2	0.895	0.893	0.018	0.018	48.654
X2.3 <- X2	0.874	0.872	0.024	0.024	36.439
X2.4 <- X2	0.838	0.837	0.034	0.034	24.865
X2.5 <- X2	0.733	0.728	0.051	0.051	14.261
X2.6 <- X2	0.818	0.818	0.036	0.036	22.549
X2.7 <- X2	0.853	0.850	0.028	0.028	30.342
X2.8 <- X2	0.846	0.846	0.031	0.031	26.928
X2.9 <- X2	0.827	0.825	0.037	0.037	22.489
Y.1 <- Y	0.864	0.863	0.028	0.028	30.885
Y.10 <- Y	0.898	0.899	0.021	0.021	41.768
Y.11 <- Y	0.896	0.895	0.023	0.023	38.156
Y.12 <- Y	0.887	0.884	0.030	0.030	29.760
Y.2 <- Y	0.910	0.908	0.023	0.023	38.875
Y.3 <- Y	0.850	0.850	0.031	0.031	27.441
Y.4 <- Y	0.875	0.874	0.025	0.025	35.455
Y.5 <- Y	0.904	0.902	0.024	0.024	37.575
Y.6 <- Y	0.918	0.916	0.021	0.021	43.144
Y.7 <- Y	0.931	0.930	0.016	0.016	56.845
Y.8 <- Y	0.916	0.914	0.022	0.022	41.885
Y.9 <- Y	0.854	0.854	0.031	0.031	27.535
Z1 <- Z	0.887	0.888	0.021	0.021	41.975

Z2 < - Z	0.902	0.900	0.023	0.023	39.431
Z3 < - Z	0.907	0.906	0.024	0.024	37.097
Z4 < - Z	0.924	0.923	0.018	0.018	51.155
Z5 < - Z	0.860	0.859	0.031	0.031	27.956
Z6 < - Z	0.885	0.883	0.024	0.024	36.539
Z7 < - Z	0.906	0.905	0.024	0.024	37.244
Z8 < - Z	0.900	0.899	0.025	0.025	35.617
Z9 < - Z	0.846	0.844	0.033	0.033	25.794



KUESIONER

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Pada Karyawan RSUD Dr Saiful Anwar Malang

Bersama ini saya memohon kesediaan saudara untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang saudara berikan akan sangat berarti dalam penyelesaian penelitian saya. Atas bantuan dan perhatian yang saudara berikan saya sampaikan terimakasih.

1. Identitas Responden

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Bagian/divisi :

2. Petunjuk pengisian:

- 1) Isilah jawaban berikut sesuai pendapat saudara dengan memberikan tanda *checklist* (✓) pada kolom yang tersedia.
- 2) Pertanyaan ditujukan bukan untuk mencari kesalahan Bapak/Ibu/Sdr/i atau pihak lain
- 3) Setiap jawaban adalah jawaban pribadi bukan jawaban golongan
- 4) Jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i ditujukan untuk kepentingan ilmiah dan bersifat rahasia

Keterangan:

Kriteria	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

NO	Pertanyaan / Pernyataan	
1	Gaji yang saya terima di instansi ini telah mencukupi kebutuhan saya.	Fisiologis
2	Bonus/insentif/remunerasi yang diberikan oleh instansi RS kepada para karyawan sudah dianggap adil.	
3	Gaji/remunerasi yang terima para karyawan diberikan tepat pada waktunya.	
4	Perlengkapan K3 RS telah disediakan & dikelola dengan baik.	Rasa aman
5	RS memberikan informasi keselamatan kepada para karyawan apabila ada keadaan darurat.	
6	Saudara dapat bersosialisasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja di lingkungan kerja.	Kebutuhan sosialisasi
7	Hubungan kerja sesama rekan kerja di instansi ini baik	
8	Hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan baik.	Penghargaan
9	Pimpinan selalu memberikan pujian kepada karyawan yg berprestasi & yang mampu menyelesaikan pekerjaan dg baik	
10	Selama ini instansi mengakui dan menghargai hasil kerja saya.	
11	Saya merasa dihormati oleh rekan kerja atas pekerjaan yang saya jalani saat ini.	Aktualisasi diri
12	Pimpinan memberikan kebebasan berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.	
13	Instansi RS memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.	
14	Saya memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan saya.	Efektif efisien
15	Selalu Teliti & rapi dalam menyelesaikan pekerjaan	
16	Selalu Mempersiapkan tindakan sesegera mungkin	Otoritas & tanggung jawab
17	Segara mensetting peralatan yg habis digunakan	
18	Tidak pernah melimpahkan pekerjaan kepada orang lain	
19	Bertanggung jawab terhadap tugas dan hasil pekerjaan	Disiplin
20	Memberikan perhatian penuh dan konsentrasi terhadap pekerjaan	
21	Mendahulukan kepentingan tugas dan Tidak menyalahgunakan wewenang.	
22	Selalu hadir tepat waktu sesuai ketetapan instansi RS	Inisiatif
23	Selalu patuh pada tata tertib dan aturan yang telah ditetapkan	
24	Siap diberikan Sanksi sesuai dengan kesalahan apabila melanggar kesalahan	Kepuasan pendidikan
25	Inisiatif untuk mencari tata kerja baru	
26	Selalu Memberikan saran dalam pelayanan dan penyelesaian masalah	Kepuasan atasan
27	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan, dan keahlian saya	
28	Saya sudah merasa puas dengan fasilitas (untuk pelayanan) yg tersedia	Kepuasan rekan kerja
29	Atasan secara obyektif menilai prestasi kerja karyawan	
30	Pimpinan mengutamakan partisipasi pegawai & berorientasi pada pegawai	Kepuasan rekan kerja
31	Rekan kerja kami ramah dan menyenangkan	
32	Suasana kekeluargaan dalam bekerja terbina dengan baik	
33	Rekan kerja saya selalu memberi nasehat, dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan	

34	Saya puas terhadap promosi berdasarkan senioritas pegawai	kep promosi
35	Saya puas terhadap promosi berdasarkan kinerja pegawai	
36	Pimpinan menjadikan pegawai merasa senang bila berada didekatnya	kharismatik
37	Pimpinan mampu menimbulkan rasa hormat pegawai kepadanya	
38	Pimpinan membuat pegawai merasa bangga menjadi partner kerjanya	
39	Pimpinan mengembangkan cara-cara sederhana untuk mendorong atau memotivasi pegawai	inspirasi
40	Pimpinan mengembangkan ide untuk peningkatan kualitas kerja pegawai	
41	Pimpinan membuat pegawai mampu berpikir tentang penyelesaian masalah dengan cara baru	rangsangan kecerdasan
42	Pimpinan menunjukkan cara –cara baru untuk menyelesaikan masalah	
43	Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengekspresikan ide dan pendapat	
44	Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada pegawainya (yg berhubungan dengan pekerjaan)	perhatian individu
45	Pimpinan memahami harapan pegawai (yg berhubungan dg pekerjaan) dan membantu untuk mendapatkannya	
46	Pimpinan memberikan perhatian kepada siapa saja yang lalai dalam pekerjaan	

